

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**



**Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano**

**Estudio de factores a considerar en el proceso de selección al  
cargo de cajero basado en casos de alto desempeño de una  
institución financiera**

**Autor: Pamela Elizabeth Verdezoto Gaibor**

**Tutor: Wilson Abad**

**Quito, 2016**

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador		
	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

## CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA

Yo, Pamela Elizabeth Verdezoto Gaibor, autor/a de la tesis intitulada ***Estudio de factores a considerar en el proceso de selección al cargo de cajero basado en casos de alto desempeño de una institución financiera*** mediante el e documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 23 de septiembre de 2016

Firma: .....

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**ESTUDIO DE FACTORES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN AL CARGO DE  
CAJERO BASADO EN CASOS DE ALTO DESEMPEÑO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

Autora: Pamela Elizabeth Verdezoto Gaibor

Quito, 2016

## RESUMEN

La Institución dentro de la cual se realiza la presente investigación presta servicios financieros y es un referente de la sociedad ecuatoriana porque su historia habla no solo del paso de muchos empleados y accionistas, sino de la oportunidad de haber apoyado a miles de clientes en la conquista de sus metas durante más de un siglo. El paso del tiempo y la filosofía de servicio han permitido que se consolide una infraestructura muy importante, con presencia en todo el país y que sea el ícono del crecimiento y desarrollo de la economía ecuatoriana. Actualmente está conformada por más de siete mil colaboradores a nivel nacional, de los cuales aproximadamente mil cuatrocientos prestan sus servicios en la unidad de cajas.

Una de las estrategias que persigue la organización es garantizar la calidad de servicio ofertada a sus clientes a través de ventanillas, y esto depende de la calidad del recurso humano incorporado, por lo que el principal objetivo de la Unidad de Selección de personal es cumplir con mencionado requisito. En la actualidad la calidad del recurso seleccionado, está cuantificado únicamente en los resultados de las evaluaciones psicométricas; es por ello que surge la necesidad de revisar los factores que deben ser incorporados en el proceso de selección para el cargo de Cajero, basado en colaboradores con alto desempeño.

El desarrollo de la presente investigación, se enmarcó en una investigación descriptiva, considerando una muestra de 307 colaboradores, mediante las técnicas de tabulación cruzada de valores medios, correlación lineal, y Análisis Discriminante Múltiple, con la finalidad de proponer un modelo de selección para el área de Cajas, en el que se consideraron variables como el resultado de Evaluación Global de Desempeño, aspectos demográficos, psicométricos, instrucción, experiencia y competencias de cada colaborador.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida, la sabiduría, paciencia y fortaleza, por ser mi soporte espiritual y por ubicar en mi camino a las personas perfectas que aportaron incondicionalmente para culminar esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	9
1.1.	JUSTIFICACION .....	11
1.2.	PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.1.	FORMULACION.....	11
1.2.2.	SISTEMATIZACIÓN.....	12
1.3.	OBJETIVOS.....	12
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	12
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
1.4.	HIPÓTESIS.....	13
2.	MARCO TEORICO .....	13
2.1.	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	13
2.1.1.	MODELOS DE SELECCIÓN.....	15
2.1.2.	PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL .....	18
2.1.2.1.	EVALUACION DE ESTILO DE COMPORTAMIENTO CLEAVER.....	22
2.1.2.1.1.	INTERPRETACIÓN POR FACTOR .....	23
2.1.2.2.	EVALUACION DE HABILIDADES INTELECTUALES TERMAN.....	31
2.1.3.	COMPETENCIAS.....	33
2.2.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	36
2.2.1.	PROCESO DE MEDICION ACTUAL.....	39
2.2.1.1.	OBJETIVO INSTITUCIONAL.....	39
2.2.1.2.	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO (ICP) .....	40

2.2.1.3.	RANKING (Evaluación del Supervisor).....	40
2.2.1.4.	GESTIÓN POR OBJETIVOS.....	42
2.3.	TABULACION CRUZADA DE VALORES MEDIOS .....	45
2.4.	CORRELACION LINEAL .....	46
2.5.	ANALISIS DISCRIMINANTE MULTIPLE.....	47
2.5.1.	PROCEDIMIENTO DEL ANALISIS DISCRIMINANTE MULTIPLE.....	49
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.1.	TIPO DE INVESTIGACION .....	50
3.2.	POBLACION Y MUESTRA .....	51
3.2.1.	POBLACION .....	51
3.2.2.	MUESTRA .....	51
3.3.	PROGRAMA ESTADISTICO .....	54
4.	RESULTADOS .....	55
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1.	CONCLUSIONES.....	69
5.2.	RECOMENDACIONES.....	71
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	73

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables de medición Terman.....	32
Tabla 2: Resultados Ranking .....	41
Tabla 3: Niveles de Cumplimiento .....	43
Tabla 4: Muestra .....	54
Tabla 5: Tabulación Cruzada de Valores Medios .....	57
Tabla 6: Matriz de coeficientes de correlación simple .....	58
Tabla 7: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Institucion Educativa .....	60
Tabla 8: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Nivel de Información .....	60
Tabla 9: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Nivel de Concentración .....	61
Tabla 10: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Orientación al Cliente.....	61
Tabla 11: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Planificación, Organización y Control.....	62
Tabla 12: Variables de Análisis discriminante múltiple .....	63
Tabla 13: Medias de variables predictoras .....	64
Tabla 14: Autovalores .....	65
Tabla 15: Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas .....	65
Tabla 16: Correlaciones entre variables y las funcione discriminantes.....	66
Tabla 17: Estadísticos.....	67
Tabla 18: Matriz de confusión .....	67



## **1. INTRODUCCION**

La Organización objeto de investigación en la actualidad despunta como líder en el sector financiero de Ecuador, motivo por el cual ha tenido un crecimiento perceptible en los últimos años y la solicitud de procesos de selección en el área de atención al cliente en ventanillas de la misma manera.

La selección de personal es un proceso que toma tiempo y en la mayor parte de ocasiones se torna subjetivo ya que se limita a confiar en la información proporcionada por el candidato participante, aunque existen herramientas que permiten reducir dicho nivel de subjetividad y que miden aspectos como conocimiento, habilidades, destrezas, estilos de comportamiento y habilidades intelectuales; la selección de personal dentro de la empresa basa sus criterios únicamente en el análisis de factores psicométricos a través de una evaluación de estilos de comportamiento denominada Cleaver y una evaluación de habilidades intelectuales denominada Terman. Siendo estos dos factores importantes dentro del proceso, no son suficientes para predecir un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Cada persona posee características diferentes por lo tanto no todas se pueden adaptar a un determinado puesto de trabajo, en la actualidad no está garantizado que un colaborador incorporado con un alto nivel de ajuste de su perfil psicométrico contrastado el perfil exigido por la posición de cajero tenga un resultado exitoso en la evaluación de cumplimiento de objetivos.

Por una parte la organización se vuelve cada vez más exigente en que las personas incorporadas tengan la aptitud y actitud para un correcto desenvolvimiento dentro de

supuesto de trabajo y por otra los factores considerados al parecer no son suficientes para garantizar la adaptación antes mencionada.

De continuar así, la organización seguiría operando bajo el mismo proceso sin lograr garantizar en su totalidad que las personas que se vinculan a trabajar en el área de cajas permanezcan por mucho tiempo en la organización y que además puedan ajustarse a las rutas de carrera que la empresa oferta.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, la investigación se enmarca en un análisis de los factores relacionados con el desempeño exitoso que permitan hacer más eficaz el proceso de selección, incluyendo aquellas que corroboren que el candidato se adaptaría al puesto de trabajo. Lo cual permitirá minimizar la subjetividad en los procesos de selección, reducir el nivel de rotación en el Área de Cajas y como consecuencia incrementar la productividad a través de un desempeño exitoso.

El puesto de cajero es uno de los cargos iniciales dentro de la organización, adicionalmente cuenta con un mayor número de colaboradores; en la actualidad laboran aproximadamente 1418 personas en este cargo, lo que facilitará el análisis y posterior planteamiento del modelo.

El segundo capítulo de esta investigación aborda el fundamento teórico considerando autores destacados en las temáticas relevantes, como son la selección de personal, evaluación de desempeño y análisis discriminante múltiple.

El análisis y resultados de la información están contenidos en los capítulos tres y cuatro, y fueron procesados mediante el programa estadístico DYANE versión 4: Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercado, del autor Miguel Santesmases Mestre, utilizando principalmente las técnicas de Tabulación Cruzada de Valores Medios, Correlación Lineal y Análisis Discriminante Múltiple.

## **1.1. JUSTIFICACION**

La intención al proponer un estudio de los factores a ser considerados en el proceso de selección es la de descubrir las variables que probablemente están dejando de tomarse en cuenta y que pudiesen predecir en mayor dimensión un desempeño exitoso dentro del puesto de cajas.

En vista de que la rotación en el cargo motivo de estudio es alta y que además del costo que conlleva incorporar un nuevo recurso con rubros como selección, capacitación previa, capacitación en sitio y tutorías; también la organización deja de percibir valores el primero motivo es por no contar con el colaborador trabajando en ventanillas, los estudios muestran que este valor oscila entre \$80 y \$100 por día, y el segundo motivo es debido a un mal servicio entregado por parte del colaborador lo que implicaría incluso que el cliente prescinda de los servicios de la institución financiera.

Debido a esto considero pertinente brindar elementos válidos para que a través de un adecuado proceso de selección se vincule a las personas más idóneas al cargo para lo cual es preciso convalidar su influencia en un alto desempeño.

## **1.2. PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. FORMULACION**

¿Cuáles son los factores que deben considerarse en un proceso de selección, que predicen un desempeño exitoso en los colaboradores que ocupan el cargo de cajero en una Institución Financiera de Ecuador?

### **1.2.2. SISTEMATIZACIÓN**

- i. ¿Existe consistencia entre los perfiles actuales que laboran en cajas con la evaluación de desempeño dentro del cargo?
- ii. ¿Las evaluaciones psicométricas actuales Cleaver y Terman son suficientes para predecir un desempeño exitoso?
- iii. ¿Qué factores de los actuales perfiles están directamente correlacionados con la evaluación de desempeño?
- iv. ¿Si en el proceso de selección se incluyen variables de Educación, Experiencia, Conocimientos, Competencias y Perfil Psicométrico se garantiza un desempeño exitoso dentro del cargo? , y ¿Qué peso debe tener cada variable?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores a considerarse en el proceso de selección para el cargo de cajero de una entidad financiera de Ecuador, en base a la relación existente con casos de desempeño exitoso.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- i. Analizar la relación existente entre los perfiles actuales de cajeros y el desempeño obtenido.
- ii. Validar si las evaluaciones Cleaver y Terman constituyen un modelo predictor de selección de cajeros exitosos.
- iii. Identificar las variables necesarias que serán consideradas en el proceso de selección y descartar las de menor aporte.
- iv. Proponer un modelo válido que apoye al área de selección de personal a escoger el candidato idóneo para el puesto de cajas.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

- v. El perfil actual para el cargo de cajero y el desempeño obtenido no están directamente correlacionados.
- vi. Los factores que predicen un desempeño adecuado en el cargo de cajero, permitirán construir un modelo para la selección de personal.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. SELECCIÓN DE PERSONAL**

El talento humano es uno de los recursos más importante para la organización, por lo que atraer y vincular a colaboradores excelentes se vuelve la tarea primordial del Área de Recursos Humanos. Así lo explica (Chiavenato 2000, 60), "Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe

organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad".

En este contexto, el enfoque del tema de investigación requiere conocer ampliamente la selección de personal iniciando con los antecedentes históricos de esta temática, por ello se tomó en cuenta la contribución de (Zayas Agüero 2010), en su esbozo sobre el proceso de selección de personal en el que menciona que ésta surge a partir de la escuela de la administración científica en la que Frederick Taylor planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales .

Posteriormente, (Chiavenato 1986) contempla el supuesto de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.”

Aportando al concepto de selección de personal (Mondy 1997) en su libro Administración de Recursos Humanos, lo define como “el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular [...] Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de 5 a 22 veces más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo. Por lo tanto una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina”.

(Blanco Cohen 1981) por su parte, corrobora que la selección de personal consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de

equilibrio entre las exigencias del puesto y las potencialidades y características de la persona.

Partiendo de los conceptos mencionados en los párrafos anteriores queda clarificado que la selección de personal va más allá de ser un proceso aleatorio que deja a juicio del seleccionador la identificación de una persona para un puesto de trabajo, tener un modelo válido, consigue dar un criterio objetivo basado en datos concretos, ya que cada una de las personas posee características, habilidades, formación y experiencias diferentes, lo que conlleva de igual manera a que sus comportamientos difieran y se puedan adecuar a uno y otro puesto de trabajo.

#### **2.1.1. MODELOS DE SELECCIÓN**

Según la publicación de (Atalaya Pisco 2001) en su artículo Nuevos Enfoques en Selección de Personal, afirma que las etapas del proceso de Selección están dadas por una fase de verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar; posterior una evaluación que consiste en la aplicación de la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante. Dice que es fundamental que los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, con lo que concuerdo totalmente ya que si este principio no se cumple simplemente no sería válida su aplicación ni resultados.

Atalaya explica también que la tendencia actual es conocer al postulante a través de la entrevista porque esta permite además de levantar información de perfil a través de la observación destacar competencias requeridas en el puesto de trabajo ya que se

puede evidenciar reacciones, solvencia para solventar puntos de vista o corroborar vacíos de información del currículum vitae.

Otro punto de vista de Atalaya es que los psicólogos organizacionales, encuentran en la entrevista la posibilidad de apreciar el desenvolvimiento, la cultura general, los intereses y aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, de modo que se pueda determinar su posibilidad de adaptación y eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Es fundamental apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se contraponen con los de la organización.

Considero que los dos puntos de vista son válidos ya que la entrevista es el primer contacto físico con el postulante y se logra evidenciar comportamientos, corroborar los resultados de las evaluaciones y contraponer los intereses del candidato con los de la organización, esto se puede lograr no solo a través de preguntas focalizadas, sino también de lenguaje no verbal.

Según lo cita (Peña 2005) en el artículo Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias los autores Moscoso y Salgado, realizaron una investigación para saber que métodos de selección utilizaban en España y Portugal, eligiendo una muestra de 104 y 125 elementos respectivamente. Los resultados encontrados son muy similares en ambos países. Los elementos que consideran dentro del modelo de selección son: entrevistas, currículum vitae, pruebas de muestra de trabajo, la integridad, la grafología; son las más usadas.

De la misma manera los resultados muestran pocas similitudes con los datos citados por (Wilk y Cappelli 2003), en Francia y Estados Unidos que discuten, investigan y desarrollan modelos de selección del personal utilizando la información ya existente sobre este concepto, los procedimientos de la selección de las organizaciones; la



tendencia de escasez de personal obrero; las Implicaciones de la tecnología de información en selección del personal, las percepciones de los solicitantes de los métodos de la selección.

También cita a (Wilk y Cappelli 2003), quienes realizaron una investigación con 3000 empleadores, para determinar qué modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontraron que los requisitos que más se repetían en los modelos eran; determinación de las habilidades de los solicitantes, el desempeño académico, las pruebas. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que cada empresa utilizaba, por lo que establecieron que existía una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección.

Chiavenato por su parte, considera que se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo está basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

Acota también (Wether 2003) el modelo consta de proceso de una serie de pasos antes de identificar el candidato idóneo que se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción de la hoja de vida, pruebas de idoneidad, considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato, verificación de datos y referencias, examen médico, y sobre todo advertir a los candidatos de la realidad menos atrayente de su futura labor.

### **2.1.2. PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL**

En la actualidad la Organización motivo de análisis mide la calidad del recurso incorporado en base a un porcentaje de adecuación del perfil psicométrico contrastado con el del candidato postulante. Partiendo de que la psicometría según la historia explicada en el apartado anterior y según (Blasco s.f.) “se trata de un modelo asociado al Paradigma Mecanicista, que se fue fraguando en las empresas de producción de bienes tras las dos Revoluciones Industriales y, sobre todo, a partir de las aportaciones de Taylor y de los desarrollos en medición de aptitudes logrados por la Psicología, desde finales del pasado siglo.

La Primera Guerra Mundial potenció notablemente estas actividades y produjo un evidente desarrollo de la Psicotecnia. Los test y los aparatos de medición psicológica dominaron el campo de la evaluación de trabajadores en los procesos de Selección de Personal.

Se debe confiar a los trabajadores más hábiles y mejor entrenados. Así, las habilidades específicas serán lo que determine la idoneidad de un trabajador para ocupar un puesto de trabajo, en un esquema que se quedó en denominar Organización Científica del Trabajo.”

Al respecto de los test psicológicos, (Anastasi 1977), en contraposición con el concepto anterior menciona que es una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta, de ahí que le son inherentes los requisitos de objetividad, confiabilidad, y validez. Asimismo, se emplean para obtener información de valor sobre un candidato y posteriormente integrarla en la valoración que se realice. Del uso de los test se ha

abusado en muchas ocasiones y se les confiere per se un valor totalitario partiendo de supuestos estadísticos.

Son múltiples las críticas que desde diferentes posiciones se hacen a los test, tanto con un enfoque socio humanístico como científico. Entre las principales críticas expuestas se encuentran la manipulación clasista y discriminatoria de que han sido objeto, la estigmatización de las personas al emitir conclusiones categóricas a partir de los mismos, la falta de fundamentación en la construcción de algunas de estas técnicas, el carácter reduccionista y dogmático al no permitir, en su mayoría, la libre expresión de los sujetos y quedar condicionada la respuesta a la estructuración formal del instrumento, así como la evaluación mecánica y despersonalizada de algunos test. No obstante, siguen siendo empleados en esta dirección, aunque con un elevado grado de exigencias desde el punto de vista metodológico.

Si bien es cierto que los test psicométricos alcanzan un porcentaje de pronóstico significativo no deberían considerarse como los únicos predictores de la calidad de los recursos a ser incorporados dentro de las organizaciones, tal como lo menciona Anastasi se juega un papel discriminatorio dándoles un valor totalitario.

El proceso de selección que mantiene vigente la Organización, está definido mediante un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, contiene 6 fases generales en las que interviene el Área de Recursos Humanos y el área solicitante del recurso a vincularse, tal como lo muestra la Ilustración 1.



Ilustración 1: Proceso de Selección Actual

Fuente: Elaboración propia

El proceso inicia con el requerimiento de un nuevo proceso de selección por parte de la Línea de Supervisión al área de Recursos Humanos, esta solicitud puede generarse ya sea por una renuncia o incremento de su headcount.<sup>1</sup> Incluye una fase de evaluaciones en la que se mide potencial mediante la Evaluación de Habilidades Intelectuales Terman, actitud mediante la Evaluación de Estilo de Comportamiento Cleaver y Aptitud mediante Entrevista.

<sup>1</sup> Head count: número de trabajadores en la plantilla de una empresa.

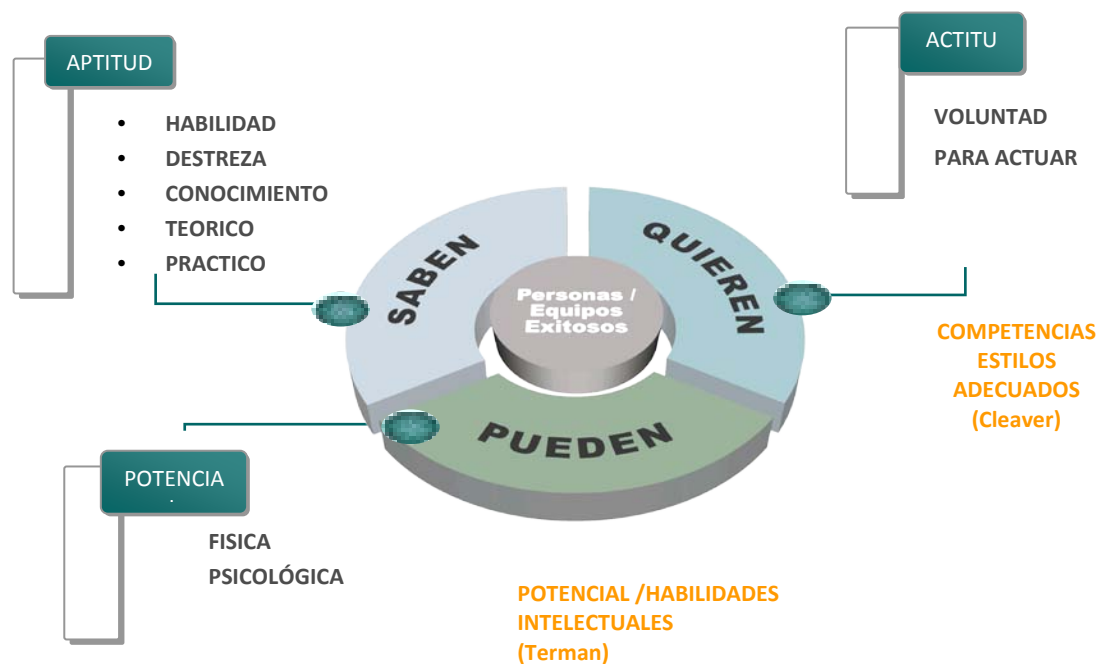


Ilustración 2: Personas Exitosas

Fuente: Archivos organización

Según el Manual(Human Side Corporation 1988) existe una perspectiva en la escala de comportamiento en la vida y en el trabajo, en la que explica que el comportamiento es el acto final que se ve en el individuo en todo momento, y es el reflejo de una serie de etapas anteriores cubiertas previamente de manera completa o incompleta.

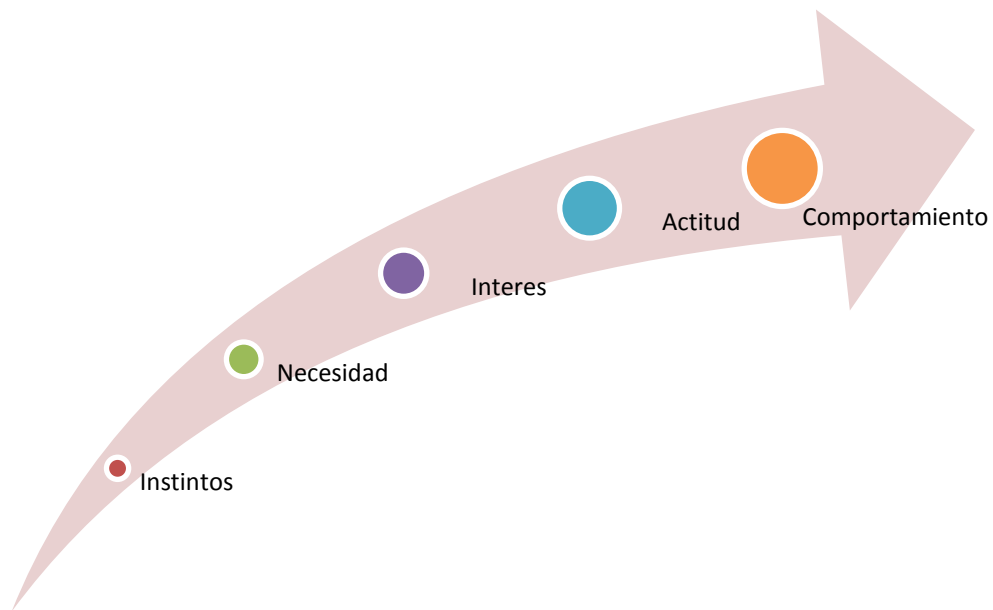


Ilustración 3: Escala de Comportamiento

Fuente: Manual Human Side

#### 2.1.2.1. EVALUACION DE ESTILO DE COMPORTAMIENTO CLEAVER

El propósito general de la Evaluación Cleaver es establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento necesario para satisfacer los requerimientos de un puesto; así como el estilo de comportamiento de la persona evaluada para poder hacer una comparación y determinar si existe compatibilidad o no.

La prueba mide la compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo personal del evaluado en 4 factores:

- Dominancia o empuje
- Influencia, relación o interés por la gente.
- Estabilidad, constancia o permanencia en una tarea.
- Apego, cumplimiento de normas o conciencia de deber.

Se mide la autodescripción de la persona en tres tipos de situaciones:



Ilustración 4: Situación de medición Cleaver

Fuente: Archivo Organización

#### 2.1.2.1.1. INTERPRETACIÓN POR FACTOR

##### **DOMINANCIA**

Es la capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

##### **Dominancia Alta (D +)**

Las personas con dominancia alta son atraídas por los retos y si estos no existen crean situaciones retadoras que vencer. Algunas veces son considerados como temerarios o imprudentes. Siempre están listos para competir. Respetan a los ganadores. Se desenvuelven mejor si tienen poder, autoridad y responsabilidad. Piensan en grande y desean que su autoridad no sea discutida. Trabajan largas horas, con insistencia, hasta

solventar alguna situación difícil. Suelen ser directos, positivos e incisivos cuando tratan con la gente. Dicen lo que piensan con franqueza, y llegan a ser incluso secos o sarcásticos, pero no rencorosos. Gustan de ser el centro de atención, de estar siempre al frente, y si no están en el centro de atención del grupo se muestran molestos, pueden herir a los demás sin darse cuenta y son básicamente egocéntricos. Les gusta recibir alabanzas y en general son personas tempestuosas y autosuficientes, por lo que tal vez pueden pasar sobre los demás en su interés por lograr resultados. Pueden ser excesivamente críticos y rigurosos cuando las cosas no salen como las tenían planeadas, exageran en el ejercicio de su autoridad. Dicen lo que sienten en el momento, aunque después olvidan. Buscan el logro y pertenecerán gustosos a organizaciones compatibles con esto más que por socializar.

Se interesan por lo poco usual y lo aventurado, son curiosos, tienen una gran variedad de intereses, siempre quieren probar algo nuevo o distinto, tienen iniciativa y prefieren un medio siempre cambiante. Pierden interés en un proyecto si sienten que el reto ha terminado y prefieren que otros finalicen el trabajo cuando este demanda conclusiones obvias. Pueden extenderse demasiado con el fin de experimentar tantas situaciones como les sea posible. Debido a su inquietud innata buscan continuamente nuevos horizontes, tienden a impacientarse cuando el trabajo es estático o rutinario, tienen muchos recursos y pueden adaptarse con rapidez a diferentes situaciones. Deben tener claridad en el objetivo y ser reconocidos por sus esfuerzos.

### **Dominancia baja (D-)**

Son personas que buscan paz y armonía, prefieren mantenerse al margen en



situaciones conflictivas y que sean otros los que tomen la iniciativa de los cambios. Muestran discreción y modestia y la humildad es una de sus virtudes; rara vez se ponen en contra de los demás. Prefieren las situaciones de grupo y los comités a la iniciativa individual, pues se sienten más seguros entre un gran número de personas.

Son excelentes interlocutores, mucho más que las personas que pretenden dar siempre sus puntos de vista y, en consecuencia, terminan en el bando ganador. En una discusión prefieren esperar a ponderar los pros y contras para inclinarse por alguna de las situaciones. Calculan cuidadosamente los riesgos para evitar problemas, son tranquilos e indirectos; de pronto demuestran astucia para lograr que otros resuelvan problemas, conflictos y obstáculos. Prefieren seguir en vez de dirigir, pues esto les proporciona seguridad y protección. Como responden pasivamente a situaciones antagónicas son considerados pacientes, calmados y reflexivos. Son gentiles y mesurados y generalmente agradan a los demás.

## **INFLUENCIA**

Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

### **Influencia Alta (I+)**

Es una persona persuasiva, sociable, abierta. Generalmente es optimista, ve el lado positivo de cualquier situación y se interesa primordialmente en la gente, sus problemas y sus actividades. Siempre está dispuesto a ayudar a otros y a promover

tanto sus proyectos, como los propios, lo que puede hacer que pierda de vista los objetivos reales de la empresa. Las personas le responden de forma natural y por su forma sociable se adapta fácilmente a las organizaciones. Demuestra la cordialidad de la amistad prolongada desde el primer momento, haciendo que la gente confíe en él; se relaciona fácilmente con los demás y mantiene relaciones cálidas, asegura conocer a mucha gente y cita nombres importantes.

Saca muchas conclusiones y puede actuar bajo impulsos emocionales. Puede tomar decisiones basándose en análisis superficiales; de hecho, tiende a ser superficial y puede cambiar de bando en una discusión sin siquiera darse cuenta. Puede prejuzgar las habilidades de los demás y tiende a ser manipulador, pues siente que puede persuadir y motivar a la gente a lograr el tipo de comportamiento que él requiera.

Por lo general se desempeña bien en situaciones estables, neutras y las relaciones públicas y la promoción son, en él, áreas naturales de desarrollo. Sin embargo, puede sentir dificultad al cerrar un trato o disciplinar a sus subordinados.

### **Baja Influencia (I-)**

Son personas lógicas y objetivas en todo lo que hacen. Con frecuencia se les etiqueta como antisocial es o que no gustan de la gente, pero en realidad encuentran difícil demostrar su interés; por lo tanto, son socialmente pasivos y con frecuencia asumen el rol de observadores en vez de participantes.

Sienten una atracción especial por las máquinas, por objetos o por equipo que sea tangible, específico, predecible y que funcione de forma regular y predeterminada, pues si se rompe o se descompone, simplemente lo reparan. Les apasionan los enigmas, las

ideas, los conceptos y, en consecuencia, tienen excelentes resultados ingeniando e innovando; gustan de resolver problemas, incluso si no se les pide y una vez determinados los hechos lo comunican directamente. Son muy suspicaces y se esfuerzan por llegar a lo fundamental o básico. Prefieren trabajar solos y por lo mismo pueden estarlo por largos periodos.

Les gusta la introspección y el autoanálisis por ser actividades personales, y tienden a ser críticos y objetivos tanto con ellos mismos como con la demás gente; por ello, la compasión y la simpatía son compatibles con ellos. Sin embargo, les cuesta trabajo ser empáticos. No confían en las apariencias, son muy buenos observadores y analistas de la situación y por esto tienden a ser más sensibles en el terreno social. En tiempos difíciles o estresantes se retraen en sí mismos hasta llegar a una solución viable; aprenden las habilidades sociales, pero las dejan de lado en momentos de presión. En el momento en que dominan estas técnicas pueden ser encantadoras, positivas y persuasivas, cuando la lógica les dice que dichas tácticas son convenientes.

## **CONSTANCIA**

Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.

### **Alta Constancia (S+)**

Tiende a ser una persona controlada, poco demostrativa, tranquila y amable. Debido a que no es de naturaleza explosiva o de pronta reacción, tiende a ocultar sus

sentimientos y guarda rencores con facilidad; le gustan las relaciones intensas y con un selecto y pequeño grupo se muestra relajado y satisfecho. Se caracteriza por ser paciente y predeterminado y está dispuesto a ayudar a los que considera sus amigos.

No le gusta el cambio y prefiere las situaciones estables y predecibles; hace lo posible por mantener el nivel alcanzado, y una vez establecidos los parámetros de trabajo puede permanecer en él indefinidamente. Por lo general es muy posesivo y desarrolla lazos muy fuertes y estrechos con su equipo de trabajo, su máquina, su sindicato, sus amigos, su club, y en particular, con su familia; está extremadamente unido a ella y se siente incómodo si se separa de ella por períodos largos. Funciona bien con un equipo y puede coordinar sus esfuerzos con otros mostrando ritmo y facilidad.

Puede hacer trabajo de rutina y se adapta fácilmente a sistemas establecidos de trabajo. Es alguien que puede sentarse pacientemente a realizar determinada tarea.

### **Baja constancia (S-)**

Son activos, variables, flexibles; estas personas ponen en movimiento las cosas, piensan en la variedad como el condimento de la vida. Se sienten cómodas con un alto ritmo de cambios de actividad y pueden tener múltiples trabajos a la vez y desempeñarse bien en ellos; les gusta viajar, los lugares nuevos, la gente nueva, aunque tienen la capacidad de permanecer en un sólo lugar siempre y cuando existan múltiples actividades que realizar.

Son expansivos por naturaleza y buscan lo nuevo, lo diferente, pueden abarcar más y más, y las actividades de rutina no son atractivas para ellos. Rara vez existe un

estancamiento, pues la flexibilidad crea una excitación debido a que su enfoque es por lo general diferente y por ello su vida nunca es monótona.

Pueden cubrir un mayor campo debido a sus múltiples actividades dentro y fuera del trabajo y con frecuencia tienen demasiadas actividades y poco tiempo para realizarlas. Sin embargo, aunque parezca paradójico, mientras más cosas hacen más desean hacer y tienden a excederse en su capacidad física. Son variables en su pensamiento y acción, les gusta sobresalir, muestran cierto desdén por hacer las mismas cosas durante mucho tiempo, son generalistas, no especialistas y con gusto aceptan situaciones no estructuradas.

## **APEGO A NORMAS**

Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

### **Alto Apego (C+)**

Es pacífico y adaptable para evitar conflictos, busca apreciación y es fácilmente herido por otros. Es leal, humilde, dócil, trata siempre de hacer las cosas lo mejor posible, es cauteloso, conservador, toma decisiones lentamente y no sin antes haber revisado minuciosamente la información disponible. Por su renuencia en la toma de decisiones puede esperar a ver las tendencias del grupo antes de decidir algo.

Por lo general actúa de forma cautelosa y muy diplomática, es capaz de moldearse a la imagen que otros esperan de él. Hará lo posible por evitar conflictos y casi nunca "pasa por encima" de nadie.

Gusta de la vida estable, ordenada y tiende a seguir procedimientos fijos tanto en su vida personal como en el trabajo. Es sistemático y así procede toda su vida tanto personal como profesional; es ordenado y premeditado, preciso, atento al detalle y se apegará fácilmente a métodos que le hayan dado resultado en el pasado.

### **Bajo Apego (C-)**

Son desinhibidos, independientes y aventureros, disfrutan de la vida, cualquier cosa nueva o diferente les emociona. Con frecuencia preocupan a los conservadores que no entienden su gusto por lo excepcional, anhelan la libertad y hacen todo lo posible por obtenerla.

Se resisten a las restricciones, las reglas, las direcciones y prefieren ser. Evaluados por sus resultados que por sus métodos. Delegan controles, detalles y documentaciones, suelen ser la excepción a la regla y lo disfrutan en todo momento. Su comodidad con lo excepcional les permite generar enfoques nuevos y originales desafiando lo previsto y lo probado con golpes atrevidos.

Tienen mucha facilidad para improvisar y se sienten felices cuando pueden desenvolverse por cuenta propia. Son defensores del individualismo y tienden a explorarlo todo, tanto lo ridículo como lo absurdo, y pueden socializar con personas de cualquier estrato social y nivel cultural.

Libres de pensamiento, palabra y acción, estas personas son amigos interesantes y

enemigos peligrosos. Están siempre listos para intentar cualquier cosa y lo harán mientras no se les diga cómo hacerla o que deben hacerla. Piensan que la vida es maravillosa y quieren descubrirla toda.

#### **2.1.2.2. EVALUACION DE HABILIDADES INTELECTUALES Terman**

Test que evalúa el coeficiente intelectual del individuo (CI), manejando 10 sub- test que conforman las siguientes áreas: Cultura y conocimientos generales; Juicio y sentido común; capacidad de razonamiento; Aritmética; juicio practico; habilidad para razonar, abstraer, generalizar, y pensar en forma organizada; Planeación, comprensión y organización de conceptos verbales; y Análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos. Los resultados se dan en función de las siguientes variables:

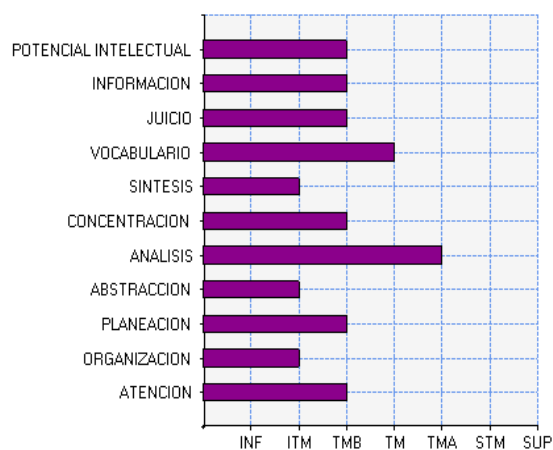
<b>SUB TEST</b>	<b>ÁREA QUE MIDE</b>	<b>HABILIDAD /CAPACIDAD QUE INVESTIGA</b>
1	Información	Nivel de Información que se ha tomado del medio ambiente. Uso de la memoria remota.
2	Juicio	Razonamiento lógico para apreciar las situaciones sociales. Sentido común.
3	Vocabulario	Capacidad para comprender conceptos expresados en palabras. Conocimiento del lenguaje.
4	Síntesis	Habilidad para resumir y relacionar la información. Abstraer las ideas esenciales.
5	Concentración	Capacidad de atención y manejo de números. Resistencia a

		la distracción.
6	Análisis	Habilidad para desglosar la información y llegar a las causas de un problema.
7	Abstracción	Capacidad de comprensión de conceptos, ideas.
8	Planeación	Anticipar situaciones para prever el futuro. Imaginar mentalmente solución a un problema.
9	Ordenación	Habilidad para ordenar información, seguir procedimientos, controlar el tiempo.
10	Anticipación	Atender y concentrarse ante un estímulo sin que una situación externa lo distraiga.

**Tabla 1: Variables de medición Terman**

**Fuente: Archivo Organización**

El resultado se presenta según el siguiente gráfico, midiendo escalas de inferior, Inferior al Término Medio, Termino Medio Bajo, Término Medio, Termino Medio Alto, Superior al Término Medio y Superior.



**Ilustración 5: Resultado Evaluación Terman**

**Fuente: Sistema HRC**



### 2.1.3. COMPETENCIAS

El origen del concepto de competencias esta atribuido inicialmente al profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David (Mc Clelland 1973) quien, a inicios de los años sesenta, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Por lo tanto plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

En 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente

todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Otro autor muy referido en esta línea de investigación es (Boyatzis 1982) quien en una de sus intervenciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En sus estudios se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades. Dichas características pueden ser una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos.

El significado de competencias, según (Levy Leboyer 1996) son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Explica que además son observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

(Spencer y Spencer 1993) seguidores de McClelland definen las competencias como una “característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.” Además mencionan que las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas.

Marta (Alles 2005) aclara que característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una

amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Y que causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

(Ansorena Cao 1996) plantea que es “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”

De acuerdo a los conceptos mencionados puedo concluir que las competencias son características permanentes que se evidencian cuando una persona ejecuta una tarea de manera exitosa, por eso coincide en que las competencias están directamente asociadas con el éxito en el desempeño y motivación en su lugar de trabajo.

Según los diferentes autores el número de competencias existentes puede ser muy amplio, sin embargo para la presente investigación se hará referencia al diccionario de Hay McBer fundamentado en Spencer y Spencer que incluye 20 competencias, ya que la organización ha establecido y agrupado en siete competencias básicas en función a esta teoría, dentro de las cuales tiene definidas dos competencias fundamentales para el puesto de trabajo en el área de cajas, la primera Orientación al Cliente, definido por (Hay McBer 1998) como el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Según Martha (Alles 2004, 54) para los cargos iniciales como “demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica

de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.”

La segunda definida como Preocupación por el orden y la calidad, que para la organización en estudio se engloba en la competencia Planificación, Organización y Control, es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. El diccionario Hay/McBer lo define como se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

## **2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Para definir la Evaluación de Desempeño laboral, se ha tomado en consideración algunos artículos de la Universidad Nacional de Madrid (Nebot Lopez 1999), en donde se expone la evaluación del desempeño como un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

(Robbins 2004), señala además que la Evaluación del Desempeño sirve también como un criterio de validación en programas de selección y desarrollo, identificando los

empleados recién contratados que pudieran presentar un mal desempeño. Determinando así de forma conjunta la eficacia de los programas de capacitación.

La Evaluación del Desempeño cumple el propósito de retroalimentar a los empleados su función ante la propia empresa. Así como también en la mayoría de los casos es el soporte para la distribución de recompensas para los empleados.

Martha Alles lo define como: “un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los recursos Humanos.”(Alles 2005) Según Parkinson luego de haber reclutado y seleccionado al personal, el siguiente punto que debe ser estudiado e implementado en toda organización, es la búsqueda del mejor desempeño posible por parte de su personal. En tal sentido, la Evaluación del Desempeño juega un papel fundamental, debido a que permite ofrecer información de relevancia sobre la labor individual, sin la cual es imposible tomar acciones apropiadas para el mejoramiento continuo del trabajador.(Parkinson 2003).

Partiendo de todos los conceptos anteriores se puede definir entonces a la Evaluación del Desempeño como un procedimiento mediante el cual se otorga un valor cuantitativo al desempeño de un colaborador, para el caso de la Organización objeto de estudio dicha evaluación se la denomina EGD (Evaluación Global de Desempeño) y está dimensionada en cuatro factores diferentes como son: el porcentaje de cumplimiento de objetivo institucional, el objetivo del área de trabajo, el resultado de los objetivos individuales y por último la evaluación del supervisor.

Los resultados de la Evaluación Global de Desempeño están clasificados en 5 categorías, 1 que significa “no aceptable”, 2 catalogado como “necesita mejorar, 3 “bueno”, 4 “muy bueno” y 5 “excelente”. Por lo que para el estudio en mención, un

desempeño exitoso está enmarcado en los casos de colaboradores que hayan alcanzado valores entre 4 y 5.

El método al que organización se ajusta es el denominado por objetivos o resultados combinado con el de distribución forzada, el primero se basa en “metas específicas susceptibles de medición para cada trabajador y, después, en forma periódica analice con éste su avance hacia ellas”(Dessler y Varela, 2004, p.150), este método es uno de los más utilizados actualmente por su objetividad y fácil aplicabilidad, todas las metas que se establecen son medibles, verificables y tienen un puntaje específico, lo importante que todo los datos de evaluación son cuantificables. Este método fomenta la creatividad y el desarrollo del personal para la consecución de los objetivos, también ayuda a mejorar en la toma de decisiones ya que se tienen datos mucho más rápido y precisos.

Mientras que en el segundo método se colocan porcentajes predeterminados de los subalternos en categorías de desempeño por lo general se hacen 5 grupos como se indica a continuación:

- 15 por ciento para desempeño sobresaliente
- 20 por ciento para desempeño superior al promedio
- 30 por ciento para desempeño promedio
- 20 por ciento para desempeño inferior al promedio
- 15 por ciento para desempeño insatisfactorio

Este método aunque simple y sencillo, está enmarcado en parámetros muy rígidos que hacen de su operación un mecanismo sumamente subjetivo y es inoperable cuando los grupos a evaluarse son muy pequeños o menores a diez empleados (Bravo 1989).

### **2.2.1. PROCESO DE MEDICION ACTUAL**

La Institución ha establecido un sistema evaluativo que integra mediante pesos relativos las calificaciones e indicadores relevantes definidos en la estrategia y objetivos institucionales, de cada División, Área y Unidad, con un enfoque orientado al desarrollo de su recurso humano y al progreso institucional.

Partiendo desde el Marco Estratégico Organizacional vigente, eslabonados con la Misión, Visión y Valores Corporativos, se establecen los Pilares Estratégicos, Estrategias y Subestrategias. Con la finalidad de generar y preservar una cultura de cumplimiento, alineamiento, objetividad, seguimiento, desarrollo, reforzamiento, orden y compromiso; de las Subestrategias se establecen los Objetivos de cada División, y en un despliegue secuencial sincronizado, los de las áreas y finalmente los objetivos individuales de cada colaborador.

Este enfoque de objetivos en cascada, demanda que se mida la contribución global de cada colaborador. Para este efecto se ha generado una matriz de evaluación individual denominada Evaluación Global del Desempeño (EGD) que recopila a través de indicadores, los resultados por colaborador.

Las variables que componen la EGD, son Objetivo Institucional, Índice de Cumplimiento Presupuestario, Objetivos Individuales y Ranking.

#### **2.2.1.1. OBJETIVO INSTITUCIONAL**

Cumplimiento único y transversal para todos los colaboradores de la Organización, calculado por la División de Control Financiero, producto de los resultados anuales de la

Institución medidos a través del cumplimiento de los indicadores relacionados con los Pilares Estratégicos vigentes:

- Rentabilidad (Indicadores de Rentabilidad)
- Administración de Riesgos (Ratios de Cartera)
- Participación de Mercado (Volúmenes de Cartera y Captaciones)

#### **2.2.1.2. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO (ICP)**

Esta variable involucra el cumplimiento de los objetivos relacionados con indicadores presupuestarios. El presupuesto es definido a inicios de año y controlado por la División de Control Financiero. Éste es revisado periódicamente y actualizado conforme a las directrices estratégicas gerenciales que responden al entorno interno y externo.

Para las áreas de Negocio se toma en consideración el cumplimiento de indicadores de ingreso particulares por cada área, unidad o persona. En las áreas de Soporte, se registra el índice de cumplimiento presupuestario en función al gasto.

#### **2.2.1.3. RANKING (Evaluación del Supervisor)**

Corresponde a la evaluación que realiza la línea de supervisión respecto a la contribución de sus colaboradores en base a cuatro ámbitos de acción:

- Resultados
- Gestión del Talento Humano, únicamente para líneas de supervisión
- Contribuciones Destacadas
- Actitud



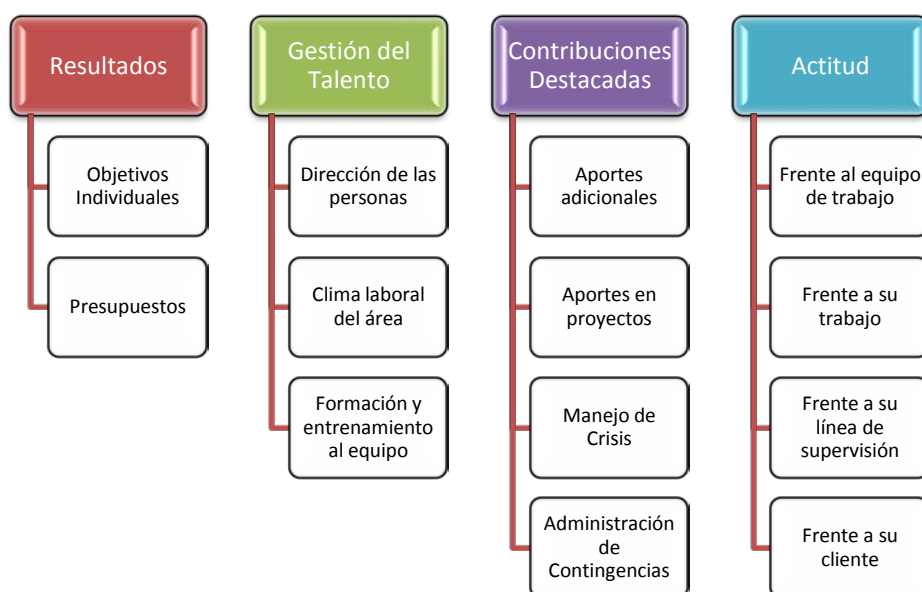


Ilustración 6: Componentes Evaluación Ranking

Fuente: Archivo Organización

El resultado de evaluación de ranking está dado por los siguientes niveles:

Nivel	Descripción	
1	No Aceptable	Significa que el desempeño no es de ninguna manera el adecuado para la función que realiza.
2	Necesita Mejorar	Tiene temas estructurales en los que el colaborador debe mejorar su desempeño.
3	Bueno	Cumple consistentemente los objetivos de su función. Tiene un desempeño absolutamente confiable.
4	Muy Bueno	El desempeño supera los objetivos de su función. Hace contribuciones a colegas y al área o agencia
5	Excelente	Ha hecho contribuciones y desempeño excepcionales. Su trabajo realmente marca una diferencia con el grupo.

Tabla 2: Resultados Ranking

Fuente: Archivo Organización

#### **2.2.1.4. GESTIÓN POR OBJETIVOS**

Adicional a los objetivos de carácter presupuestario evaluados en el ICP y con la finalidad de medir y calificar la gestión de cada colaborador y el valor agregado de la misma; se establecen, monitorean y evalúan los objetivos de gestión individual.

Los objetivos son propuestos por el Colaborador y autorizados por su Línea de Supervisión en el mes de enero de cada año. Los objetivos cumplen las siguientes características:

- Su cumplimiento debe ser cuantificable y verificable (con un documento físico o digital que lo evidencie) y sea sujeto a comprobaciones periódicas.
- Conllevan reto (relevancia), tengan un tiempo de vida finito (culminen en el transcurso del año) y reflejen la gestión individual.
- Son registrados y evaluados en la herramienta de Monitoreo, Seguimiento y Gestión por Objetivos.
- Son medidos y calculados por un tercero (control por oposición).

La Gestión por Objetivos involucra, a más de la definición del Objetivo eslabonado a las Estrategias y Subestrategias del Marco Estratégico vigente, establecer por objetivo:

- Unidad de Medida: Constituye el mecanismo en que será medido cada objetivo, especifica el “cómo” se calculará y verificará cada uno de ellos. Ejemplos: fechas, porcentajes, cantidades, dólares, inversiones, número de personas, índices, etc.
- Ponderación: Es el peso relativo de cada objetivo, cuya sumatoria llega a 100%. La definición del peso está relacionada con el grado de impacto en las estrategias y sub-estrategias.

- Niveles de Cumplimiento; Constituyen las metas del objetivo que involucran cuatro niveles de cumplimiento cualitativo y cuantitativo:

% CUMPLIMIENTO		
Cualitativo	Cuantitativo	
	Desde	Hasta
No Satisfactorio	0%	79,99%
Mínimo	80%	89,99%
Satisfactorio	90%	99,99%
Excelente	100%	-

**Tabla 3: Niveles de Cumplimiento**

**Fuente: Archivo Organización**

Ejemplo:

**Objetivo:**

Migrar cuentas de ahorro tradicional a cuentas electrónicas

**Unidad de Medida:**

Número de Cuentas de Ahorro Migradas

**Niveles de Cumplimiento  
(Metas):**

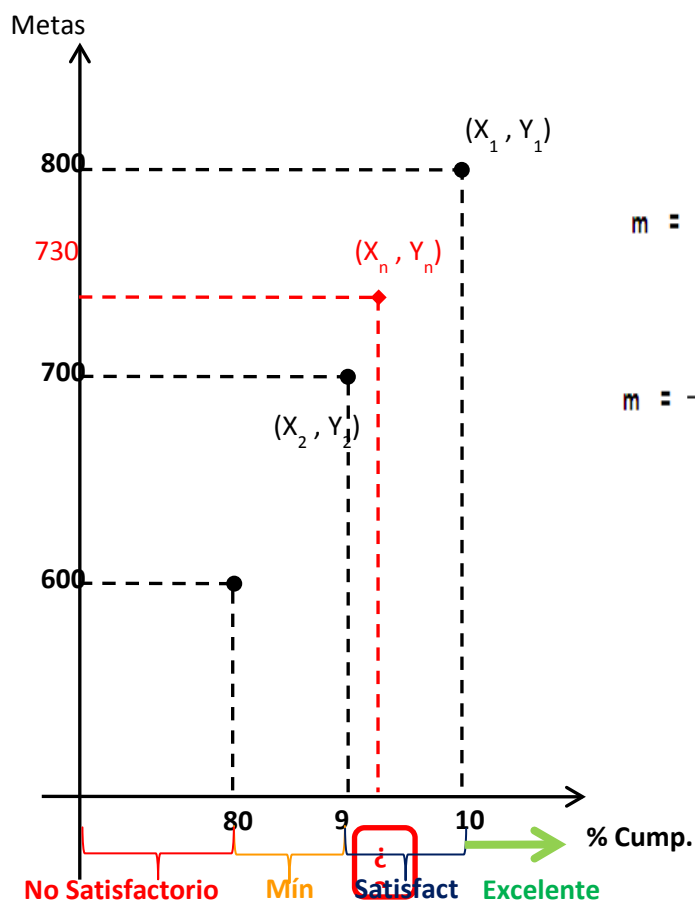
No Satisfactorio: 599

Mínimo: 600

Satisfactorio: 700

Excelente: 800

Resultado Persona: 730



$$m = \frac{Y_1 - Y_2}{X_1 - X_2} = \frac{800 - 700}{10 - 9} = 10$$

$$m = \frac{Y_1 - Y_n}{X_1 - X_n} \rightarrow \frac{800 - 730}{10 - X_n} = 10$$

$$800 - 730 = 1000 - 10X_n$$

$$X_n = \frac{1000 - 70}{10}$$

$$X_n = 93\%$$

Ilustración 7: Metodología Cálculo Objetivos

Fuente: Archivo Organización

Los resultados son generados y recopilados de las diferentes fuentes de información;  
la EGD resulta de la sumatoria de estos resultados (cuantitativos y cualitativos) con sus

pesos relativos. En un documento personalizado por colaborador, se registran las calificaciones inherentes; el cual es entregado a cada supervisor para la gestión de despliegue y retroalimentación individual correspondiente.

	<b>Factor</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Resultado Individual</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	<b>Objetivo Institucional</b>	10,00	103,7	10,37
2	<b>Índice de Cumplimiento Presupuestario</b> (Individual, área, agencia)	15,00	104,49	15,673
3	<b>Gestión por Objetivos</b>	60,00	97,10	58,260
4	<b>Ranking</b> (Supervisor)	15,00	95,00	14,250
<b>Evaluación Global de Desempeño 2010</b>				98,557%
				<b>98,557%</b>

**Ilustración 8: Resultados EGD**

**Fuente: Archivo Organización**

### **2.3. TABULACION CRUZADA DE VALORES MEDIOS**

La tabulación cruzada de valores medios es una técnica, cuya finalidad consiste en comprobar si hay diferencias entre los valores medios de las variables utilizadas, calculadas sobre el total de la muestra, y para cada uno de los grupos, que se consideran como variable independiente.

Para determinar si estas diferencias son o no significativas, se utiliza el estadístico  $F$  que sigue una distribución  $F$  de Snedecor con  $(c-1)$  y  $(n-c)$  grados de libertad, y que permite contrastar la hipótesis nula, es decir, la no diferencia entre medias. Siendo  $c$  el número de columnas y  $n$  el tamaño de la muestra y  $(c-1)$  grados de libertad del numerador y  $(n-c)$  grados de libertad del denominador de la función  $F$  de Snedecor. Además del valor del test  $F$ , le corresponde una probabilidad  $p$ , la misma que

define si las diferencias son significativas a un nivel de significancia  $\alpha$ ; así  $p < \alpha$  las diferencias son significativas. (Santesmases 2009).

## 2.4. CORRELACION LINEAL

El coeficiente de correlación de Pearson es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables siempre y cuando estas sean cuantitativas. El valor resultante se denomina  $r$  y se ubica en el rango entre -1 y 1.

Cabe mencionar que según la magnitud de la relación viene especificada por el valor numérico del coeficiente, reflejando el signo la dirección de tal valor. En este sentido, tan fuerte es una relación de +1 como de -1. En el primer caso la relación es perfecta positiva y en el segundo perfecta negativa.

Para interpretar el valor de  $r$ , es importante tomar en cuenta los siguientes puntos

- Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa, es decir cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. Es importante saber que este es un fenómeno poco probable que ocurra en el ámbito de la psicología, como es el caso de esta investigación.
- Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.
- Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes es posible que exista todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

- Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa lo que implica que, cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante. En otras palabras si la variable  $x$  tiene un puntaje alto la variable  $y$  tendrá un puntaje bajo.

## **2.5. ANALISIS DISCRIMINANTE MULTIPLE**

Malhotra menciona en su libro a Jaime Baker quien dice “Es común hacer mediciones en diferentes grupos de encuestados en diversas variables métricas. El análisis discriminante es una manera útil de saber si los grupos son diferentes, en qué variables difieren más y si es posible usar esas variables para predecir a qué grupo pertenece un individuo”.

Según (Malhotra 1997) el análisis discriminante es una técnica para analizar los datos, cuando la variable dependiente o de criterio es categórica, y las variables predictivas o independientes se presentan en intervalos.

Los objetivos que persigue el análisis discriminante son los siguientes:

1. Desarrollar las funciones discriminantes, o combinaciones lineales de las variables predictivas o independientes, que hagan una mejor diferenciación entre las categorías de las variables dependientes o de criterio (grupos).
2. Examinar si hay diferencias significativas entre los grupos, en términos de las variables predictivas
3. Determinar qué variables predictivas contribuyen más a las diferencias entre grupos.

4. Clasificar los casos en uno de los grupos, con base en los valores de las variables predictivas.
5. Evaluar la precisión de la clasificación.
6. Obtener una ecuación denominada función discriminante que exprese la combinación lineal de las variables predictivas y permita construir una regla de decisión que asigne un objeto nuevo a uno de los grupos prefijados. El número máximo de funciones discriminantes que se obtiene es igual al número de grupos menos 1 [con q grupos, (q-1)].

Malhotra explica también que el modelo de análisis discriminante implica combinaciones lineales de la siguiente forma:

$$D = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

En donde D, es la variable dependiente, b es el coeficiente o peso discriminante y X es variable predictiva o independiente.

Los principales estadísticos asociados con el análisis discriminante que nos van a permitir interpretar los resultados de la técnica son:

- Correlación canónica, mide el grado de asociación entre las funciones discriminantes y los grupos. Es una medida de asociación entre la única función discriminante y el conjunto de variables ficticias que definen la pertenencia al grupo. Cuanto más próximo a 1 mejor asociación.
- Coeficientes estandarizados, permiten una aproximación a la importancia relativa de cada variable en las funciones discriminantes, las variables con mayor



coeficiente independientemente del signo contribuyen con mayor peso a la función discriminante.

- Centroide, es la media de las calificaciones discriminantes de un grupo particular. Existen tantos centroides como grupos, porque hay uno para cada grupo. Los centroides del grupo son las medias de ese grupo en todas las funciones.
- Matriz de confusión o de predicción, contiene el número de casos cuya clasificación fue correcta e incorrecta. Los casos bien clasificados aparecen en la diagonal porque los grupos reales y los pronosticados son los mismos. Los elementos fuera de la diagonal representan casos cuya clasificación fue incorrecta. La suma de los elementos de la diagonal, dividida entre el número total de casos, representa la proporción de aciertos.
- Lambda de Wilks, su valor fluctúa entre 0 y 1. Los valores grandes cercanos a 1 indican que parece no haber diferencia entre las medias del grupo. Los valores pequeños cercanos a 0, indican que parece haber diferencia entre las medias del grupo.

### **2.5.1. PROCEDIMIENTO DEL ANALISIS DISCRIMINANTE MULTIPLE**

Los pasos para realizar un análisis discriminante según lo grafica Malhotra incluyen formulación del problema, cálculo de los coeficientes de la función discriminante a través del paquete estadístico, determinación de la significancia de la función discriminante, e interpretación y validación del análisis discriminante a través de la matriz de confusión que presenta el porcentaje de los casos bien clasificados.

El análisis discriminante es la prueba estadística apropiada para seleccionar qué variables independientes o predictivas permiten diferenciar grupos y cuántas de estas variables son necesarias para alcanzar la mejor clasificación posible.

Además permite cuantificar su poder de discriminación en la relación de pertenencia de un sujeto u objeto a un grupo u otro. Por ello esta técnica es considerada, además de una prueba de clasificación, una prueba de dependencia.

Esta técnica además permite obtener un modelo matemático discriminante contra el cual sea contrastado el perfil de un nuevo candidato en función de un resultado numérico pueda ser asignado al grupo de mejor desempeño, de esta manera podemos corroborar la segunda hipótesis planteada para esta investigación.

Para seleccionar la función discriminante es importante tomar en cuenta que se obtiene más de una función discriminante pero solo una permitirá hacer predicciones de las mejores clasificaciones futuras, para esto se utilizará el coeficiente de autovalor y los coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes.

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACION**

La presente investigación, es un estudio descriptivo y correlacional que tiene como propósito determinar los factores a ser considerados en el proceso de selección para el cargo de cajero de una entidad financiera de Ecuador, en base a la relación existente con casos de desempeño exitoso.

El escenario es la unidad de atención al cliente a través de ventanillas de una institución financiera en Ecuador, la población abarca 1418 colaboradores de este segmento.

El análisis del proyecto es cuantitativo, se realizará en función de las variables: resultados de desempeño, factores demográficos y factores de selección, con esta información se pretende identificar las diferencias significativas en cada uno de sus grupos, procesar los datos en el paquete estadístico DYANE versión 4, y con la información obtenida posteriormente se realizará la propuesta del modelo de perfil para seleccionar cajeros.

### **3.2. POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.2.1. POBLACION**

La población objeto de esta investigación está conformada por 1418 colaboradores que ocupan el cargo de cajero en la institución financiera a nivel país.

Los colaboradores participantes que fueron seleccionados cumplen con los siguientes criterios que aportan al objetivo planteado para este estudio.

- Mantener con la organización una relación laboral fija vigente.
- Haber ingresado a la organización mínimo un año atrás
- Haber recibido resultados de Evaluación Global de Desempeño del año 2014.

#### **3.2.2. MUESTRA**

La muestra es un conjunto de elementos de una población o universo del que se quiere obtener información. Para que esta información sea válida, la muestra debe ser representativa de la población, es decir, que en su estructura se reproduzcan exactamente las características y comportamientos de la población de la que ha sido obtenida (Santesmases, 1996).

La muestra para el caso de estudio se va a realizar mediante el método de muestreo probabilístico por conglomerados, éste se utiliza cuando la población está agrupada en conglomerados naturales, como en este caso por ciudades.

Los conglomerados son muestra significativa de la variable que se está estudiando, por lo tanto todos los conglomerados deben tener las mismas probabilidades de ser seleccionados y utilizarlos en representación de la población.



Ilustración 9: Conglomerados

La muestra para la presente investigación está constituida por 302 colaboradores, según se detalla en la tabla 4.

#### **DATOS:**

Población, N= 1408

Probabilidad,  $p= 0,5$

Probabilidad, q= 0,50

Error, e= 5%

Nivel de confianza, Z= 1,96

Nivel de significación,  $\alpha$ = 95%,

### FÓRMULA

$n$  =Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 N}{4e^2(N - 1) + Z^2}$$
$$n = \frac{1,96^2(900)}{4(0,05)^2(900 - 1) + 1,96^2}$$
$$n = 302$$

$$n_i = \left(\frac{N_i}{N}\right)(n)$$

CIUDAD	POBLACION	Ni (número de unidades del conglomerado)	ni(número de unidades de la muestra en el conglomerado)
AMBATO	42	42	9
BABAHOYO	22	22	5
CUENCA	86	86	18
ESMERALDAS	47	47	10
GUAYAQUIL	312	312	67
IBARRA	35	35	7
LATACUNGA	28	28	6

MACHALA	47	47	10
MANTA	36	36	8
ORIENTE	37	37	8
OTAVALO	16	16	3
PORTOVIEJO	47	47	10
QUEVEDO	85	85	18
QUITO	482	482	103
RIOBAMBA	25	25	5
SANTO			
DOMINGO	52	52	11
TULCAN	19	19	4
<b>Total general</b>	<b>1418</b>	<b>1418</b>	<b>302</b>

Tabla 4: Muestra

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el muestreo y los ajustes la investigación parte con un total de 307 colaboradores del área de cajas, en total 213 son mujeres, y 94 hombres, su antigüedad en la organización está en promedio entre los 0 y 3 años.

### 3.3. PROGRAMA ESTADISTICO

En la presente investigación existe la necesidad de identificar cuáles son las características que diferencian el grupo de colaboradores que obtienen una calificación de desempeño excelente en comparación con los otros grupos, así de esta manera poder realizar predicciones futuras para el proceso de selección.

Lastécnicasmás apropiadas para este fin son la tabulación cruzada de valores medios y correlación lineal para aceptar o rechazar la primera hipótesis, y la técnica

de análisis discriminante múltiple, debido a la cantidad de variables que serán estudiadas para corroborar la segunda hipótesis.

Las variables a ser consideradas en coherencia con los objetivos de la investigación incluyen: resultados de la Evaluación Global de Desempeño calificados como variable dependiente y datos demográficos, información de estudios, experiencia, conocimientos y competencias como variables independientes, se pueden validar en el Anexo 2.

#### **4. RESULTADOS**

La investigación parte de la necesidad de mejorar la práctica que tiene la organización para la medición de calidad del recurso humano incorporado a la unidad de atención al cliente en ventanillas, actualmente dicha calidad está basada en los resultados de la adecuación de la persona al puesto de trabajo definido como (APP), que deriva del cruce del perfil psicométrico del candidato vs el perfil del cargo.

El resultado es arrojado por el sistema vigente en la organización, y está parametrizado para clasificar el porcentaje APP en cuatro grupos distintos, inicia en 1, calificado como no adecuado para la posición cuando el porcentaje alcanza hasta 59.99% puntos, 2 = adecuado con limitaciones hasta 69.99%; 3 = adecuado para la posición hasta 79.99% y finalmente 4 que significa que puede desempeñar una posición superior cuando el porcentaje de adecuación sobrepasa los 80 puntos.

Para considerar un colaborador como finalista dentro del proceso de selección debe estar entre los rangos adecuado para la posición o puede desempeñar una posición

superior, es decir si el porcentaje alcanza entre el 70 y 100%, siempre y cuando exista una coherencia en el análisis de los resultados.

En contraste para esta investigación, también se consideró el resultado de Evaluación Global de Desempeño alcanzado por cada uno de los colaboradores, este resultado está basado en cuatro componentes, uno de ellos es el denominado Ranking o calificación de la línea de supervisión, este valor al ser una calificación que proporciona la línea de supervisión en base a la actitud y resultados del colaborador aporta subjetividad al modelo de evaluación, es por ello que en el análisis también se consideró comprobar el perfil actual con la variable cuantitativa resultado de objetivos individuales.

Siguiendo esta línea con la finalidad de corroborar la relación que existe entre el porcentaje de APP y los resultados que los colaboradores alcanzan en su calificación anual de desempeño, se realizó un análisis mediante la técnica de tabulación cruzada de valores medios y la correlación lineal de Pearson, en donde el valor alcanzado en la prueba F de Snedecor según la tabla Sindica que no existen diferencias significativas entre las categorías de la variable APP, lo que implica que este factor carece de relevancia en el resultado que pueda alcanzar el colaborador en su Evaluación anual de desempeño.

De la misma manera en la tabla 6, según el resultado de la correlación de Pearson el valor de la correlación entre EGD y APP es de 0.0115, es decir no existe relación y las variables son independientes, la misma tendencia se observa en la comparación de Objetivos en relación a APP obteniendo un resultado de 0.0008, esto implica que cualquiera que fuera el valor de APP no tiene influencia en el resultado que el colaborador obtenga en su Evaluación de Desempeño.



Según los resultados arrojados, podemos aceptar la primera hipótesis planteada que manifiesta que el perfil actual para el cargo de cajero y el desempeño obtenido no están directamente correlacionados.

Nº variable	Denominación	Total muestra	RESULTADO DE ADECUACION PUESTO PERSONA				F de Snedecor
			ROJO (NO ADECUADO)	AMARILLO (ADECUADO CON LIMITACIONES)	AZUL (ADECUADO)	VERDE (DESEMPEÑO SUPERIOR)	
1	RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	3,0912 n = 307	3,2857 n = 7	2,9444 n = 90	3,1523 n = 197	3,0769 n = 13	F(3,303) = 1,7421 p = 0,1596
4	RESULTADO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES	2,5016 n = 307	2,8571 n = 7	2,4000 n = 90	2,5330 n = 197	2,5385 n = 13	F(3,303) = 1,1076 p = 0,3477

Variables	Total muestra	RESULTADO DE ADECUACION PUESTO PERSONA			
		ROJO (NO ADECUADO)	AMARILLO (ADECUADO CON LIMITACIONES)	AZUL (ADECUADO)	VERDE (DESEMPEÑO SUPERIOR)
RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	3,09	3,29	2,94	3,15	3,08
RESULTADO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES	2,50	2,86	2,40	2,53	2,54

Tabla 5: Tabulación Cruzada de Valores Medios

Fuente: Programa DYANE

Variables	EGD 2014	EGD_OBJ	APP
EGD 2014	1,0000	0,9799	0,0115
Nº de casos	307	307	307
p =	0,0000	0,0000	0,8402

Variables	EGD 2014	EGD_OBJ	APP
EGD_OBJ	0,9799	1,0000	0,0008
Nº de casos	307	307	307
p =	0,0000	0,0000	0,9884
APPTOTAL	0,0115	0,0008	1,0000
Nº de casos	307	307	307
p =	0,8402	0,9884	0,0000

Tabla 6: Matriz de coeficientes de correlación simple

Fuente: Programa DYANE, de acuerdo a la matriz de correlación de Pearson

En la siguiente fase de la investigación, inicialmente se utilizó la técnica de análisis bivariada a través de la Tabulación Cruzada de Valores Medios para determinar las variables que tienen mayor significación en relación a la evaluación global de desempeño, los principales hallazgos que se obtuvieron basándonos en la prueba F de Snedecor a un nivel de significación del 10%, es que las variables que presentan diferencias significativas son: institución educativa que se evidencia en la tabla 7, nivel de información de la prueba terminan Tabla 8 y nivel de concentración en la Tabla 9, de esta manera se descartan el resto de variables originalmente consideradas.

- Institución Educativa,  $F(2,304) = 4,9908$ ;  $p = 0,0074$
- Nivel de Información en la prueba de habilidades intelectuales,  $F(6,300) = 2,1123$ ;  $p = 0,0518$
- Nivel de concentración en la prueba de habilidades intelectuales,  $F(6,300) = 2,1123$ ;  $p = 0,0518$

Posterior a este primer resultado, considerando que el número de variables se tornaba insuficiente para obtener un modelo predictivo y además que dentro de un

modelo de selección debería tomarse en consideración también variables como conocimientos y competencias, se incorporó al análisis la variable Conocimientos con base en los resultados de la evaluación de la escuela de cajeros que cursan los candidatos previo al ingreso a la organización y es evaluada sobre un puntaje de 20.

Adicionalmente es importante mencionar que la organización no tiene levantado el nivel de competencias de los colaboradores que ingresan al área de cajas por lo que se realizó un levantamiento de dos competencias de mayor relevancia en el cargo de cajeros mediante una encuesta (ANEXO 3: Encuesta levantamiento de competencias), la misma que fue direccionada a las líneas de supervisión para obtener información de los comportamientos observables en cada colaborador de Orientación y Servicio al Cliente y Planificación Organización y Control, calificadas en 4 niveles definidos así en la Institución Financiera.

El resultado que se obtuvo después de aplicar la técnica de tabulación cruzada de valores medios con las dos competencias mencionadas, es que los grupos de las variables si presentan diferencias significativas según la prueba F de Snedecor, por lo tanto se deben incluir en la siguiente fase del análisis.

- Competencia de Orientación y Servicio al cliente,  $F(3,303) = 623,0379$ ;  $p = 0,0000$
- Competencia de Planificación, Organización y Control,  $F(3,303) = 520,3990$ ;  $p = 0,0000$ .

### **TABULACIÓN CRUZADA DE VALORES MEDIOS**

Nº	Denominación	Total muestra	INSTITUCION EDUCATIVA DONDE ESTUDIO	F de Snedecor
----	--------------	---------------	-------------------------------------	---------------

variable			COLEGIO	INSTITUTO	UNIVERSIDAD	
1	RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	3,0912 n = 307	3,0270 n = 37	2,7500 n = 16	3,1016 n = 246	$F(2,304) = 4,9908$ $p = 0,0074$

Variables	Total muestra	INSTITUCION EDUCATIVA DONDE ESTUDIO		
		COLEGIO	INSTITUTO	UNIVERSIDAD
RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	<p>DE DE</p> <p>3,09</p>	3,03	2,75	3,10

Tabla 7: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Institucion Educativa

Fuente: DYANE

Nº variable	Denominación	Total muestra	NIVEL INFORMACION_PRUEBA TERMAN							F de Snedecor
			INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	PROMEDIO ALTO A SUPERIOR	PROMEDIO SUPERIOR	
1	RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	3,0912 n = 307	3,0303 n = 33	3,1500 n = 20	3,0208 n = 48	2,8732 n = 71	3,1972 n = 71	3,2553 n = 47	3,3529 n = 17	$F(6,300) = 2,1123$ $p = 0,0518$

Variables	Total muestra	NIVEL INFORMACION_PRUEBA TERMAN						
RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	<p>DE DE</p> <p>3,09</p>	INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	PROMEDIO ALTO A SUPERIOR	PROMEDIO SUPERIOR
		3,03	3,15	3,02	2,87	3,20	3,26	3,35

Tabla 8: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Nivel de Información

Fuente: DYANE

Variable	Denominación	Total muestra	NIVEL CONCENTRACION_PRUEBA TERMAN							F de Snedecor
			INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	PROMEDIO ALTO A SUPERIOR	PROMEDIO SUPERIOR	
1	RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	3,0912 n = 307	2,3333 n = 9	3,1716 n = 134	3,0741 n = 108	2,9487 n = 39	3,3077 n = 13	3,0000 n = 3	0,0000 n = 0	$F(6,300) = 2,5193$ $p = 0,0215$

Variables	Total muestra	NIVEL CONCENTRACION_PRUEBA TERMAN						
RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	DE DE	INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	PROMEDIO ALTO A SUPERIOR	PROMEDIO SUPERIOR
	3,09	2,33	3,17	3,07	2,95	3,31	3,00	0,00

Tabla 9: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Nivel de Concentración

Fuente: DYANE

Nº variable	Denominación	Total muestra	COMPETENCIA, ORIENTACION Y SERVICIO AL CLIENTE				F de Snedecor
			NIVEL1	NIVEL2	NIVEL3	NIVEL4	
1	RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	3,0912 n = 307	1,8049 n = 41	2,9899 n = 199	4,1719 n = 64	4,3333 n = 3	$F(3,303) = 623,0379$ $p = 0,0000$

Variables	Total muestra	COMPETENCIA, ORIENTACION Y SERVICIO AL CLIENTE			
RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	DE DE	NIVEL1	NIVEL2	NIVEL3	NIVEL4
	3,09	1,80	2,99	4,17	4,33

Tabla 10: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Orientación al Cliente

Fuente: DYANE

Nº variabl e	Denominación	Total muestra	COMPETENCIA PLANIFICACION ORGANIZACION Y CONTROL				F de Snedecor
			NIVEL1	NIVEL2	NIVEL3	NIVEL4	
1	RESULTADO DE EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	3,0912 n = 307	1,8049 n = 41	2,9898 n = 196	4,1364 n = 66	4,0000 n = 4	F(3,303) = 520,3990 p = 0,0000

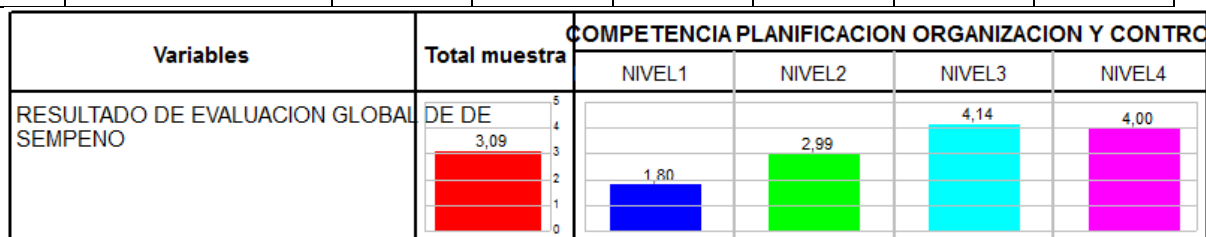


Tabla 11: Tabulación cruzada de valores medios EGD Vs Planificación, Organización y Control

Fuente: DYANE

Fundamentados en los resultados anteriores, se vuelve imprescindible procesar la información obtenida con las cinco variables que presentaron diferencias significativas, mediante el Análisis Discriminante Múltiple, se consideró como variable dependiente a la Evaluación Global de Desempeño y como variables independientes aquellas cinco que resultaron ser significativas en el análisis anterior, como se muestra en la tabla 12.

### ANÁLISIS DISCRIMINANTE MÚLTIPLE

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
Variable criterio (Grupos): EGD_2014 - RESULTADO DE	1	GRUPO 1. EGD_2014: NO ACEPTABLE (0 - 79)
	2	GRUPO 2. EGD_2014: NECESITA MEJORAR (79,01 - 87)
	3	GRUPO 3. EGD_2014: BUENO (87,01 - 96, 99)
	4	GRUPO 4. EGD_2014: MUY BUENO (97 - 98,49)

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO	5	GRUPO 5. EGD_2014: EXCELENTE (98,5 - 100)
Variables predictoras	1	INST_EDU. INSTITUCION EDUCATIVA DONDE ESTUDIO
	2	TERM_INF. NIVEL INFORMACION_PRUEBA TERCER
	3	TERM_CON. NIVEL CONCENTRACION_PRUEBA TERCER
	4	COM_CLIE. COMPETENCIA, ORIENTACION Y SERVICIO AL CLIENTE
	5	COM_ORGA. COMPETENCIA PLANIFICACION ORGANIZACION Y CONTROL

**Tabla 12: Variables de Análisis discriminante múltiple**

**Fuente: DYANE**

La tabla 13 de medias de las variables predictoras, para el grupo 4 y 5 correspondiente a los colaboradores que tienen desempeño catalogado como muy bueno y excelente, nos indica que las medias de la primera variable institución educativa está concentrado en un valor aproximado de 2,73 es decir que los colaboradores estudian en universidad; mientras que la segunda variable nivel de información en la evaluación de habilidades intelectuales alcanza el término medio.

La media de la variable 3 correspondiente al nivel de información en la evaluación de habilidades intelectuales se concentra en los colaboradores que han alcanzado escalas entre inferior al término medio y término medio bajo.

En lo referente a las variables de orientación y servicio al cliente como de planificación, organización y control, los colaboradores que tienen alto desempeño han desarrollado un nivel 3 de la competencia, catalogado dentro de la organización como Mejora.

Variables Predictoras	Medias Grupo 1	Medias Grupo 2	Medias Grupo 3	Medias Grupo 4	Medias Grupo 5	Medias totales
1. INST_EDU	2,3750	2,6571	2,7350	2,7959	2,8667	2,7329
2. TERM_INF	3,2500	3,7429	4,1550	4,0204	4,8000	4,0945
3. TERM_CON	2,6250	2,6000	2,7900	2,8367	2,6000	2,7622
4. COM_CLIE	1,0000	1,0571	2,0150	3,0408	3,0667	2,0945
5. COM_ORGA	1,0000	1,0571	2,0300	3,0816	3,0000	2,1075

Tabla 13: Medias de variables predictoras

Fuente: DYANE

La función que recoge el máximo poder discriminante es la función 1, así lo podemos evidenciar en la tabla 14 que hace mención al resultado de autovalores, el cual tiene el objetivo de identificar la estimación de la variabilidad intergrupos, para el caso de nuestro análisis el autovalor de la función 1 es de 22,0473 y alcanza el valor más alto de todas las funciones. Así mismo en concordancia explica el 99,85% de la varianza y con el coeficiente de correlación canónica igual a 0,9781, indican que las variables discriminantes si permiten diferenciar entre los grupos, es decir la función 1 tiene alta capacidad de discriminación.

Sin dejar de lado las siguientes cuatro funciones que como se evidencia en la misma tabla en mención, adquieren valores inferiores, sin embargo aportan al modelo de selección.

Función	Autovalor	% Varianza	% Acumulado	Correlación canónica	Ji-cuadrado	Grados de libertad	Prob. (p)
1	22,0473	99,85	99,85	0,9781	952,5014	20	0,0000
2	0,0237	0,11	99,96	0,1521	9,6677	12	0,6451
3	0,0068	0,03	99,99	0,0822	2,6383	6	0,8527



Función	Autovalor	% Varianza	% Acumulado	Correlación canónica	Ji-cuadrado	Grados de libertad	Prob. (p)
4	0,0020	0,01	100,00	0,0447	0,6002	2	0,7408

**Tabla 14: Autovalores**

**Fuente: DYANE**

Según el resultado que presenta la tabla 15 en cuanto a coeficientes estandarizados podemos decir que las variables de las dos competencias tanto de orientación y servicio al cliente como de planificación organización y control, tienen mayor importancia y son más influyentes que el resto de variables al momento de predecir el desempeño de los colaboradores que ingresen a la organización. Esto implica que a mayor nivel de competencia observable presente en el colaborador el nivel de desempeño que puedan alcanzar estaría ubicado en los niveles 4 y 5 que corresponden a muy bueno y excelente.

Variables	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4
1. INST_EDU	-0,0176	0,1241	0,3998	-0,8636
2. TERM_INF	-0,0780	0,8164	0,3742	0,3217
3. TERM_CON	0,0316	-0,3497	0,6016	0,4234
4. COM_CLIE	0,7541	0,3650	-0,3343	0,1085
5. COM_ORGA	0,6153	-0,4622	0,3735	-0,1225

**Tabla 15: Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas**

**Fuente: DYANE**

La tabla 16 de Correlación entre las variables y funciones discriminantes nos presenta que las variables con las cuales presenta mayor correlación la primera función son Orientación y Servicio al Cliente y Planificación, organización y control,

ya que alcanzan valores cercanos a uno y corrobora la interpretación de que a un mayor nivel de desarrollo de la competencia mayor nivel de desempeño alcanzado.

Variables	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4
1. INST_EDU	0,0863	0,2600	0,4308	-0,8095*
2. TERM_INF	0,0879	0,7399*	0,5449	0,2473
3. TERM_CON	0,0454	-0,2258	0,6443*	0,4715
4. COM_CLIE	0,9873*	0,0952	-0,0710	0,0153
5. COM_ORGA	0,9723*	-0,1037	0,1186	-0,0272

Tabla 16: Correlaciones entre variables y las funcione discriminantes

Fuente: DYANE

\*. Mayor correlación absoluta entre cada variable y las funciones discriminantes

Para confirmar lo expuesto en los párrafos anteriores, es imprescindible medir la capacidad predictiva de análisis realizado, para ello la técnica de Análisis Discriminante Múltiple nos proporciona estadísticos como: F de Snedecor que para esta investigación puntúa en 79,1695, y tiene un valor  $p = 0,0000$ ; como el valor de F es grande, significa que las medias de los grupos si están separadas por lo tanto si existe discriminación entre variables, en este caso si tiene sentido considerarlas dentro del modelo.

De la misma manera se puede explicar considerando el estadístico Lambda de Wilks, si su valor es pequeño como el resultado de esta investigación que es igual a 0,0420, implica que existe diferencias entre los grupos por lo tanto es adecuado para construir la función discriminante.

Lambda de Wilks: 0,0420
F de Snedecor con 20 y 989 grados de libertad = 79,1695 (p = 0,0000)
Ji cuadrado de Bartlett con 20 grados de libertad = 954,0862 (p = 0,0000)

**Tabla 17: Estadísticos**

**Fuente: DYANE**

La matriz de confusión nos indica la clasificación de los sujetos a partir de la función discriminante obtenida, con esto podemos validar la capacidad predictiva del modelo estimado, en nuestro caso según la tabla 18 validamos que se ha clasificado correctamente el 85,02% de los casos; esto quiere decir que es más probable es que acertemos a la hora de utilizar la función con fines predictivos o, bajo otra perspectiva, más seguros estaremos de que las variables que han entrado son las que realmente determinan la clasificación.

Grupos Reales	Asignación según las funciones discriminantes					Total
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	
1	3	5	0	0	0	8
2	11	22	2	0	0	35
3	0	0	197	0	3	200
4	0	0	0	28	21	49
5	0	0	0	4	11	15
Total	14	27	199	32	35	307

**Tabla 18: Matriz de confusión**

**Calculada con todas las funciones discriminantes (con probabilidades previas iguales para cada grupo)**

**Fuente: DYANE**

**Porcentaje de asignaciones acertadas por las funciones discriminantes: 85,02%**

El objetivo principal de esta investigación es determinar las variables a considerarse en el proceso de selección para el cargo de cajero, en base a la relación existente con casos de desempeño exitoso, por lo que una vez realizado el análisis de los estadísticos se concluye que el modelo para la Selección de Cajeros, considerando las variables y el peso que nos muestra la tabla de coeficientes estandarizados se simplifica en las siguientes funciones discriminantes.

- Función 1:

$$D1 = -0,0176(\text{Institución Educativa}) - 0,0780(\text{Nivel De Información}) + 0,0316(\text{Nivel De Concentración}) + 0,7541(\text{Orientación Al Cliente}) + 0,6153(\text{Planificación Y Organización})$$

- Función 2:

$$D2 = 0,1241 (\text{Institución Educativa}) + 0,8164 (\text{Nivel de Información}) - 0,3497 (\text{Nivel de Concentración}) + 0,3650 (\text{Orientación Al Cliente}) - 0,4622(\text{Planificación Y Organización})$$

- Función 3:

$$D3 = 0,3998(\text{Institución Educativa}) + 0,3742(\text{Nivel De Información}) + 0,6016(\text{Nivel De Concentración}) - 0,3343(\text{Orientación Al Cliente}) + 0,3735(\text{Planificación Y Organización})$$

- Función 4:

$$D4 = -0,8636(\text{Institución Educativa}) + 0,3217(\text{Nivel De Información}) + 0,4234(\text{Nivel De Concentración}) + 0,1085(\text{Orientación Al Cliente}) - 0,1225(\text{Planificación Y Organización})$$

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

La presente investigación se realizó en una empresa que se dedica a la prestación de servicios financieros, en la cual el área de atención al cliente en ventanillas es uno de sus procesos críticos y requiere contar con personas que garanticen un excelente servicio.

El análisis estadístico se fundamentó tomando como variable dependiente los resultados de la evaluación global de desempeño EGD, el primer hallazgo obtenido demostró que no existe correlación en relación al perfil psicométrico actual, esta observación se realizó a través de la técnica de tabulación cruzada de valores medios y correlación lineal de Pearson, y dio paso para aprobar la primera hipótesis planteada. El segundo hallazgo importante permitió descartar las variables edad, género, estado civil, cargas familiares, app, nivel de estudios, experiencia por que se evidenció que son de menor aporte según la técnica de tabulación cruzada de valores medios, los resultados de la prueba F de Snedecor muestran que no presentaron diferencias significativas frente a la EGD.

La investigación hizo posible identificar que las cinco variables que presentan diferencias significativas a un nivel de significancia del 10% son: institución educativa donde los colaboradores realizan sus estudios, nivel de información y concentración de la evaluación de habilidades intelectuales, y con énfasis por obtener mayor diferencia las competencias

de orientación al cliente y, planificación, organización y control; por lo tanto son las que permiten tanto pronosticar un desempeño exitoso como aceptar la segunda hipótesis propuesta.

El modelo de selección resultante se obtuvo mediante la técnica denominada análisis discriminante múltiple, los valores alcanzados por los estadísticos Lambda de Wilks igual a 0,0420, F de Snedecor igual a 79,16 y Ji cuadrado de Bartlett de 954,08 con valores de  $p=0,000$ , demuestran que el modelo, tienen un alto poder discriminante.

Así mismo, la matriz de confusión señala que el 85,02% de los colaboradores fueron clasificados correctamente por medio de las funciones discriminantes, principalmente por la función 1 ya que se comprueba que tiene alto poder discriminante y puede ser utilizada para futuras pruebas de clasificación en los procesos de selección de cajeros. Consecuentemente la función se expresa  $D1 = -0,0176(\text{Institución Educativa}) - 0,0780(\text{Nivel De Información}) + 0,0316(\text{Nivel De Concentración}) + 0,7541(\text{Orientación Al Cliente}) + 0,6153(\text{Planificación Y Organización})$ .

El modelo discriminante obtenido, permite predecir al inicio de la selección las personas que tienen alta probabilidad de alcanzar un resultado de desempeño exitoso, por lo tanto se vuelve imprescindible que la organización plantee un nuevo perfil para la posición con las variables obtenidas haciendo énfasis en competencias. Si bien es cierto que en la actualidad la empresa no cuenta con un modelo para evaluar competencias, al ser la variable que presenta mayor correlación debe dar prioridad tanto a obtener un procedimiento establecido para su detección

como para formar a las personas que están inmersas en el proceso de selección, de esta manera se reduce el nivel de subjetividad en elegir al candidato idóneo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- El perfil del Cajero debe considerar como críticas las variables psicométricas del test Terman, los subtests de Información y Concentración, al haber una correlación más efectiva con los factores de desempeño, se contará con personas que aseguren un desempeño exitoso actual y futuro.
- El área de reclutamiento y selección debe prestar especial atención además a la variable institución educativa, al momento de realizar procesos de selección de personal para el área de cajas.
- Es importante mencionar que se deberá buscar una puntuación mayor en las competencias de orientación al cliente y planificación organización y control, ya que estas variables predicen una calificación mayor en el resultado de desempeño.
- Se recomienda a la empresa incorporar un mecanismo donde puedan establecer un seguimiento de las futuras contrataciones, relacionando el criterio de desempeño y los predictores encontradas en la investigación.
- Si bien es cierto que la organización actualmente no cuenta con ningún test que permita medir competencias, al ser estas dos variables las de mayor correlación, es vital para la organización contar con una herramienta que facilite dicha medición.

- Es imprescindible resaltar el rol que desempeña la persona encargada de seleccionar candidatos para el área de cajas a nivel nacional, ya que debe contar con experiencia en el levantamiento y cuantificación de competencias a través de la entrevista de selección.
- El presente estudio debe volver aplicarse posterior a un año a partir de la fecha de aplicación del modelo discriminante, cuando se obtengan nuevamente resultados de evaluación de desempeño para confirmar su validez.
- Se sugiere establecer el mismo estudio para distintas posiciones implantadas como cargos masivos dentro de la organización, para establecer comparaciones en las variables a considerarse en el proceso de selección de cada uno de los cargos evaluados.
- Siguiendo la misma línea también se puede aplicar un estudio similar para aplicar en procesos de selección interna.
- Es importante que se evalúe y generen investigaciones sobre el modelo de Evaluación Global de Desempeño que la organización mantiene vigente, ya que al forzar la calificación centra a los colaboradores en la calificación de bueno, de esta manera se evaluaría mejor el impacto que tienen.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- s.f. <http://interdisc.org/es/el-disc/que-es-el-disc>.
- s.f. [http://prfwebsite.com/Disc\\_innov/discBeta/discTest.html](http://prfwebsite.com/Disc_innov/discBeta/discTest.html).
- Aiken, Lewis. *Test psicologicos y Evaluacion* . Mexico: Pearson Education , 2003.
- Albajari, Veronica, y Mames Sergio. *La evaluacion psicologica en la seleccion de personal: perfiles mas frecuentes y tecnicas mas avanzadas*. Buenos Aires : Paidos , 2005.
- Alles, Martha. *Desempeno por competencias: evaluacion de 360 grados* . Buenos Aires : Granica , 2005.
- —. *Diccionario de Comportamientos. Gestion por competencias - la trilogia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2004.
- Anastasi, A. *Test Psicologicos* . Granica S.A. Habana : Pueblo y Educacion , 1977.
- Arias Galicia, Fernando. *Administracion de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Quinta. Mexico: Editorial Trillas, 1999.
- Atalaya Pisco, Maria. «Nuevos enfoques en seleccion de personal.» *Revista de investigacion en psicología*, 2001.
- Blanco Cohen, Carlos. *Como seleccionar nuestro personal*. Mexico: Index, 1981.
- Blasco, Ricardo D. «Modelos de Seleccion de Personal Generados en la Historia de la Psicoogia.» s.f. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/modelos.htm>.
- Bravo, Marcelo. «Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.» *El subsistema de Evaluacion de desempeño en el trabajo*. 1989.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill, 2000.
- —. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill, 1986.
- Cleaver, J.P. *Manual para administracion e interpretacion del Cleaver* . Mexico : Visa Corporativo , 1961.
- Dessler, Gary. *Administracion de personal*. Mexico : Prentice Hall Hispano Americana, 2001.
- Goleman, David. *La inteligencia Emocional* . Buenos Aires , 1996.
- Hay McBer. *Diccionario de competencias*. 1998.

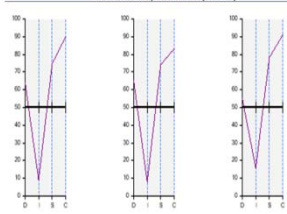

- Human Side Corporation. *Manual de matriz psicometrica para el personal proficiency profile* . 1988.
- Malhotra, Naresh K. *Investigacion de Mercados. Un enfoque practico* . Mexico : Prentice-Hall Hispanoamericana , 1997.
- Mondy, R Wayne. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice-Hall, 1997.
- Nebot Lopez, Maria Jose. *La Seleccion De Personal: guia practica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid : Fundacion Confemtal , 1999.
- Parkinson, Mark. *Aplicacion de la Psicologia en los negocios*. Mexico DF : Graw Hill Interamericana , 2003.
- Peña, S. «Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias.» *Innovaciones de negocios*, 2005: 121-144.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional* . Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana , 2004.
- Santesmases, Mestre. *Diseño y Analisis de Encuestas en Investigacion Social y de Mercados*. Piramide . Madrid: Piramide, 2009.
- Schein, H. Edgar. *"Psicologia de la Organizacion"*. Tercera . Mexico , 2004.
- Terman, Lewins. *Test Habilidad Mental*. Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo Leon, 1920.
- Torrado, Mercedes, y Vanessa Berlanga. «Análisis Discriminante mediante SPSS.» *Reire* 6, nº 2 (2013): 150-166.
- Wayne Mondy, R. y M., Noe Robert. *Administración de Recursos Humanos*. Sexta . 1997.
- Wether, J. y H. Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos* . McGrawHill, 2003.
- Wilk, Steffanie, y Peter Cappelli. «Understanding the determinants of employer use of selection methods.» *Personnel Psychology*, 2003: 103 - 124.
- Zayas Agüero, P.M. «Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales.» 01 de octubre de 2010. [www.eumed.net/rev/cccs/10/](http://www.eumed.net/rev/cccs/10/).
-

## ANEXOS

### ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR RECURSOS HUMANOS

INFORME DE EVALUACION DEL CANDIDATO			
FECHA DE ENTREVISTA			
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO			
PUESTO AL QUE APLICA			
PREGUNTAS PARA EL CANDIDATO			
DATOS PERSONALES	Cédula de ciudadanía		
	Teléfonos para localización celular y fijo		
	Razón de la postulación		
	<b>INFORMACION PERSONAL</b>		
	Edad		
	domicilio, dirección, vivienda		
	<b>GRUPO FAMILIAR</b>		
	Estado Civil		
	Nombre de la esposa(o), ocupación		
	Hijos, edades, ocupación, en caso de ser menores quien los cuida Ámbito familiar ( situación de las relaciones intrafamiliares Si no está casado ( Averiguar el ámbito de relaciones personales) Padres, hermanos.		
<b>GRUPO SOCIAL</b>			
Grupos a los que pertenece			
Pasatiempos			
Hábitos			
<b>OBJETIVOS PERSONALES Y PROFESIONALES</b>			
Valores			
<b>SITUACION DE RIESGO</b>			
Problemas de salud			

	créditos		
	Temas legales en curso		
	Otros ingresos		
	Control de nepotismo		
	<b>ÁREA DE FORMACIÓN</b> Nivel de estudios Universidad Logro académico sobresaliente Motivación para estudiar la carrera Tesis Estudios presentes y futuros		
EXPERIENCIA	<b>EXPERIENCIA</b> Empresa. Puesto. Tiempo. Funciones. Aprendizaje personal y profesional. Logro de trabajo. (3 últimos o más relevantes para la posición)		
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS (Que el candidato exprese tiene para la posición)	<b>CONOCIMIENTOS (Para la posición)</b>		
	Destrezas / Habilidades/ Características		
	No Conocimientos		
	No Destrezas/No Habilidades/No características		
	Conocimientos específicos de Gerencia Comercial(si la función es para gerencia áreas o Agencias Comerciales ej.Planificación estratégica, análisis de Mercados etc.)		
	Conocimientos específicos de Liderazgo/Dirección/Desarrollo de Personas( si la función requiere Administración del Recurso Humano ejemplo: Planificación de metas, seguimiento, evaluación, etc.)		
	Límite de Riesgo(préstamos, sobregiros)		

	Manejo de Personas(# de supervisados directos/Indirectos)								
LOGROS	Actividades que a la persona más le gustaría hacer								
	Actividades que a la personanole gustaría hacer								
COMPORTAMIENTO Y POTENCIAL	<a href="#">APP Comportamientos y Potencial</a>	<div><div><div>Estilo de Comportamiento (Cleaver)</div><div></div></div><div><div>Habilidades Intelectuales (Terman)</div><div></div></div><div><table><thead><tr><th>APP</th><th>Estilo de Comportamiento (Cleaver)</th><th>Habilidades Intelectuales (Terman)</th></tr></thead><tbody><tr><td>73.00%</td><td>66.00</td><td>80.00</td></tr></tbody></table></div></div>	APP	Estilo de Comportamiento (Cleaver)	Habilidades Intelectuales (Terman)	73.00%	66.00	80.00	<div>Áreas Fuertes</div> <div><a href="#">Descripción del Perfil</a></div> <div>Áreas Débiles</div>
	APP	Estilo de Comportamiento (Cleaver)	Habilidades Intelectuales (Terman)						
73.00%	66.00	80.00							
COMPETENCIAS	<div>CONSECUION DE RESULTADOS</div> <div>Es la capacidad y motivación permanentes, de orientar las ideas y concretarlas en acciones, para alcanzar y superar objetivos continua y progresivamente, con un sentido de urgencia</div>	<div>Cuéntame una situación en la que tuviste que esforzarte para conseguir algo que te hubieses propuesto?</div> <div>Cuéntame una situación en la que trabajaste para modificar o mejorar algo en tu puesto de trabajo?</div> <div>Cuál fue el nivel de logro delos objetivos asignados a usted en su último/actual trabajo?Por qué piensa que llegó/no llegó a estos objetivos?</div> <div>Si su línea de supervisión le fija nuevas metas. Usted cómo reacciona? Brinde un ejemplo de esta situación? Qué hizo? Cuál fue el resultado final?</div> <div>Cuénteme una situación en la que haya logrado una venta, resultado algún problema u otra situación por haber perseverado.Después de la respuesta preguntar</div> <div>Cómo lo resolvió?</div>							

		<p>Alguna vez le rechazaron alguna propuesta de venta, negocio, resolución de problemas que usted presentó? Cuénteme la situación. Qué hizo en este caso?</p>	
	<p><b>SERVICIO Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b></p> <p>Es la actitud, disposición, y capacidad de la persona, para asegurar la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes, estableciendo relaciones de largo plazo</p>	<p>Cuéntame una situación en la que trabajaste para satisfacer las necesidades de un cliente?</p> <p>Cuéntame una situación en la que asumiste un compromiso importante con un cliente para solucionarle algún problema o reclamo?</p> <p>Cuál fue el último cliente que perdió? Por qué razón?</p> <p>Qué soluciones aplicó? Qué soluciones pudieran ser aplicadas? Pudo preverlo?</p>	
	<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Es la capacidad para orientar, dirigir, y desarrollar a las personas, guiando al equipo hacia una visión positiva de futuro, en un esquema de valores que lo hacen ser visto como modelo a seguir.</p>	<p><b>INTEGRIDAD</b></p> <p>Cuéntame una situación en la que usted haya sentido que se le pedía que actuara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. Qué Hizo. Cómo se sintió?</p> <p>Usted debe negociar/vender- Considera que "todo vale". Bríndeme ejemplos.</p>	
	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>Es la habilidad de colaborar eficazmente con otros, aceptando y respetando las capacidades complementarias para lograr un objetivo común. Prevaleciendo el beneficio de la organización por sobre el interés individual o de áreas.</p>	<p>Cuéntame una situación donde haya tenido que trabajar en grupo.Cuál era el rendimiento que se esperaba de usted?Cuál era su contribución a esa tarea?</p> <p>Con qué frecuencia interactúa con las personas de otros departamentos? Descríbame la relación con ellos?</p>	

		Cuénteme sobre algún proyecto o asignación en la que tiene q trabajar frecuentemente con otros compañeros de otras áreas?	
	<b>COMUNICACIÓN</b>  Capacidad de expresarse con claridad, presentando las ideas con oportunidad y en forma precisa, así como la capacidad para escuchar de manera activa. Para transmitir la información requerida entre colaboradores y áreas o departamentos de la organización.	Cuéntame alguna situación en la que tuviste que convencer a alguien que hiciera algo?  Cuéntame alguna situación en la que hicieras cambiar de opinión a alguien?	
	<b>PLANIFICACION ORGANIZACIÓN Y CONTROL</b>  Es la capacidad para diseñar, establecer metas, estructurar responsabilidades, asignar recursos, además promueve la acción y verifica el cumplimiento.	Cuéntame una ocasión en la que vigilaste la calidad del trabajo o bien llevaste un registro de tus actividades?  Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que resolver un problema complejo  Cuéntame alguna situación en la que tuviste que enfrentarte a una situación que te resultaba especialmente difícil o dura por su volumen o complejidad? Cómo la enfrentó?  Cuéntame si alguna oportunidad tuvo que solventar algún procedimiento que no conocía? Qué Hizo?Cómo lo resolvió?	
	<b>VISION DE VALOR</b>  Capacidad de detectar oportunidades del entorno, traduciéndolas en acciones y proyectos, para llevar a la organización hacia un futuro de manera sostenible.	Cuéntame algún viejo problema de la empresa o el área en la que trabajaba y que se haya resuelto a través de su gestión.Cómo Fue? De qué se trataba?	
OTROS	Sugerencias/Comentarios a la Institución		
	Nivel de Motivación(1 menor/5 mayor.Porque en cada caso)		
	Quien le recomendó aplicar a la función y a la Institución		

	PRESENCIA PERSONAL	
	ASPIRACIÓN SALARIAL	
	HORARIO DISPONIBLE	
	DISPONIBILIDAD	



## ANEXO 2: VARIABLES PARA ANALISIS ESTADÍSTICO

	VARIABLE	DESCRIPCION	TIPO	CATEGORIAS	FUENTE
<b>DATOS DEMOGRAFICOS</b>	Género		Categórica	1: Femenino 2: Masculino	Base de Colaboradores validación telefónica
	Edad		Categórica	1: 18 - 25 años 2: 26 - 33 años 3: 34 - 41 años 4: 42 - 49 años 5: mayor 50 años	Base de Colaboradores validación telefónica
	Estado Civil		Categórica	1: Soltero 2: Casado 3: Divorciado 4: Unión libre 5: Viudo	Base de Colaboradores validación telefónica
	Cargas familiares		Categórica	1: Si 2: No	Base de Colaboradores validación telefónica
<b>PERFIL PSICOMETRICO</b>	APP Total	Resultado de Adecuación Persona – Puesto de trabajo según promedio de evaluaciones psicométricas.	Categórica	1: No Adecuado (0 – 59,99%) 2: Adecuado con limitaciones (60- 69,99%) 3: Adecuado (70- 79,99%) 4: Desempeño Superior (80- 100%)	Base de Colaboradores
	APP Cleaver	Resultado de Adecuación Persona – Puesto de trabajo según evaluación Categórica de estilo de comportamiento Cleaver.	Categórica	1: No Adecuado (0 – 59,99%) 2: Adecuado con limitaciones (60- 69,99%)	Base de Colaboradores

				3: Adecuado (70-79,99%) 4: Desempeño Superior (80-100%)	
	APP Terman	Resultado de Adecuación Persona – Puesto de trabajo según evaluación de habilidades intelectuales Terman	Categórica	1: No Adecuado (0 – 59,99%) 2: Adecuado con limitaciones (60-69,99%) 3: Adecuado (70-79,99%) 4: Desempeño Superior (80-100%)	Base de Colaboradores
	Potencial Intelectual	Nivel de Coeficiente Intelectual.	Categórica	1: Inferior 50-92 2: Inferior al término medio, 93-99 3: Término medio-bajo, 100-105 4: Término medio, 106-110 5: Término medio-alto, 111-115 6: Promedio alto a superior, 116-121 7: Promedio superior 122 en adelante	Base de Colaboradores
	Información	Resultado de nivel de información de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Término medio bajo	Base de Colaboradores

				4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	
	Juicio	Resultado de nivel de juicio de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	Base de Colaboradores
	Vocabulari o	Resultado de nivel de vocabulario de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	Base de Colaboradores
	Síntesis	Resultado de nivel de síntesis de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio	Base de Colaboradores

				alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	
	Concentración	Resultado de nivel de concentración de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	Base de Colaboradores
	Análisis	Resultado de nivel de análisis de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	Base de Colaboradores
	Abstracción	Resultado de nivel de abstracción de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior	Base de Colaboradores

				superior 7: Promedio superior	
	Planeación	Resultado de nivel de planeación de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	Base de Colaboradores
	Organización	Resultado de nivel de organización de la evaluación Terman.	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	Base de Colaboradores
	Atención	Resultado de nivel de atención de la evaluación Terman	Categórica	1: Inferior 2: Inferior al término medio 3: Termino medio bajo 4: Termino medio 5: Termino medio alto 6: Promedio alto a superior 7: Promedio superior	Base de Colaboradores

<b>EDUCACION</b>	Nivel de estudios	Estudios alcanzado por el colaborador	Categórica	1: Secundaria terminada 2: Universidad incompleta 3: Universidad completa 4: Maestría incompleta 5: Maestría completa	Levantamiento de información vía telefónica
	Institución Educativa	Lugar donde realizo estudios	Categórica	1: Colegio 2: Instituto 3: Universidad	Levantamiento de información vía telefónica
	Carrera		Categórica	9 categorías de diferentes carreras superiores.	Levantamiento de información vía telefónica
<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia anterior		Categórica	1: Si 2: No	Levantamiento de información vía telefónica
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Resultado de Evaluación de Conocimiento	Evaluación tomada al término de la Escuela de Cajeros	Categórica	1: Bueno 2: Muy Bueno 3: Excelente	Base de Notas proporcionada por Área de Capacitación
<b>COMPETENCIAS</b>	Orientación y Servicio al Cliente	Resultado del nivel de comportamiento observable en Orientación y Servicio al Cliente	Categórica	1: Nivel 1 2: Nivel 2 3: Nivel 3 4: Nivel 4	Encuesta realizadas a Líneas de Supervisión
	Planificación, Organización y Control	Resultado del nivel de comportamiento observable en Planificación, Organización y Control	Categórica	1: Nivel 1 2: Nivel 2 3: Nivel 3 4: Nivel 4	Encuesta realizadas a Líneas de Supervisión

### ANEXO 3: ENCUESTA DE LEVANTAMIENTO DE COMPETECIAS

#### ENCUESTA DE LEVANTAMIENTO DE COMPENTENCIAS

#### INSTRUCCIONES:

Estimada Línea de Supervisión,

La encuesta consta de 2 competencias que están relacionadas a la detección de comportamientos observables en Cajeros.

Dentro del casillero "NOMBRE COLABORADOR EVALUADO" por favor coloque el nombre de su colaborador que consta en el mail de notificación que le fue remitido el día 11 de Agosto del 2015.

Responda a cada pregunta con objetividad pensando en el desempeño de la persona en el último año. Para el efecto debe colocar el cursor del mouse en cada celda y se desplegará las escalas de calificación. 1=Nunca, 2=Rara Vez, 3=A veces, 4=Usualmente, 5=Siempre.

No.	NOMBRE DEL COLABORADOR EVALUADO	ORIENTACION Y SERVICIO AL CLIENTE				PLANIFICACION, ORGANIZACIÓN Y CONTROL			
		Actitud permanente de adelantarse a los hechos en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva y pensar en diferentes formas de hacer las cosas.				Es la capacidad de conocerse a sí mismo y poner acento en la responsabilidad basada en los objetivos planteados			
		Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información, producto o servicio.	Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de el	Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad.	Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos	Es impulsivo en el abordaje de sus tareas.	Es respetuoso del cumplimiento de las pautas de trabajo establecidas en manuales de procedimientos u otros documentos o políticas de trabajo.	Reacciona con buena predisposición cuando se le pide colaboración en planes de seguimiento y mejoras.	Se preocupa por documentar lo acordado sobre metas, objetivos y responsabilidades, y hace que se cumpla.
	RODRIGUEZ DE LA CRUZ YALITZA RAQUEL								